

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Тернопільський національний економічний університет
Навчально-науковий інститут інноваційних освітніх технологій
Кафедра економіки підприємств і корпорацій

ЯСИНСЬКА Катерина Сергіївна

Обґрунтування бізнес-плану виробництва нової
продукції / Justification business plan of new
products

спеціальність: 8.03050401 - Економіка підприємства
магістерська програма - Економіка і управління підприємством

Магістерська робота

Виконала студентка групи
ЕППзм-22
К. С. Ясинська

Науковий керівник:
к.е.н., П. П. Федорович

Магістерську роботу допущено
до захисту:

"20" 01 2017 р.

Завідувач кафедри
В. І. Гринчуцький

ТЕРНОПІЛЬ - 2017

РЕЗЮМЕ

Дипломна робота містить 101 сторінок, 18 таблиць, 3 рисунки, список використаних джерел із 80 найменувань, 7 додатків.

Метою дипломної роботи є розробити бізнес-план реалізації проекту по випуску нової продукції на ВАТ «Іскра» та просуванні її на ринку.

Об'єкт дослідження - розробка бізнес – плану.

Предмет дослідження - розробка бізнес – плану для випуску нової продукції в новому цеху ВАТ «Іскра».

Бізнес-план підприємства є одним з основних інструментів управління підприємством, що визначають ефективність його діяльності. Розробка бізнес-плану дозволяє ефективно використовувати планування бізнесу для грамотного управління підприємством. Навіщо треба писати бізнес-план і цілі його складання.

RESUME

Graduate work 101 page, 18 tables, 3 figures, a list of sources used 80 items, 7 applications.

The aim of the thesis is to develop BIZNES plan project for new product Wat "Iskra" and promoting it on the market.

Object of study - rozrobka BIZNES - plan.

Subject of study - rozrobka BIZNES – plan plan project for new product BAT "Iskra".

Business plan for the company is one of the main tools of business management Determined that its effectiveness. Development of business plan can effectively use businnes planning for competent business management. Why write a business plan and purpose of its preparation.

АНОТАЦІЯ

Ясінська К. С. Обґрунтування бізнес-плану виробництва нової продукції - Рукопис.

Дослідження на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня магістра за спеціальністю 8.03050401 «Економіка підприємства - ТНЕУ. – Тернопіль», 2016р.

Бізнес-план підприємства є одним з основних інструментів управління підприємством, що визначають ефективність його діяльності. Розробка бізнес-плану дозволяє ефективно використовувати планування бізнесу для грамотного управління підприємством. Навіщо треба писати бізнес-план і цілі його складання.

ANOTATSIYA

Yasinska K.S. Justification business plan of new products - Manuscript.

Research on acquired educational qualification of Masters spetsialnistyu 8.03050401 "Ekonomika pidpriemstva" - TNEU. - Ternopil, 2016.

Biznes plan pidpriemstva is a major enterprise management tools determining its effectiveness. Development of business plan can effectively use businnes planning for competent business management. Why write a business plan and purpose of its preparation.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
Розділ 1. Теоретичні аспекти розробки та реалізації бізнес-плану	7
1.1 Сутність процесу бізнес-планування та мета його складання.....	7
1.2 Особливості обґрунтування бізнес ідеї	13
1.3 Структура та етапи розробки бізнес-плану.....	20
Висновок до 1 розділу	39
Розділ 2 Вивчення та розробка бізнес-плану нової виробничої лінії на ВАТ «Іскра»	41
2.1 Концепція бізнесу. Аналіз асортименту продукції підприємства	41
2.2 Характеристика продукції та калькуляція собівартості та визначення ціни одиниці продукції.....	43
2.3 Аналіз беззбитковості виробництва. План маркетингу.....	49
2.4 Прогнозування звіту про фінансові результати та балансу прямим методом.....	54
2.5 Формування звіту про рух грошових коштів непрямим методом. Аналіз потенційних ризиків	55
Висновок до 2 розділу	65
Розділ 3. Шляхи вдосконалення роботи бізнес-плану на прикладі ВАТ «Іскра»	66
3.1. Рекомендації щодо впровадження на прикладі ВАТ «Іскра» Шляхи вдосконалення роботи.....	66
Висновок до 3 розділу	71
ВИСНОВКИ	73
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	75
ДОДАТКИ	80

ВСТУП

Вищі навчальні заклади України, які готують майбутніх економістів, на сучасному етапі не можуть залишитись осторонь прискореного, випереджувального, інноваційного розвитку освіти і науки та вимагають забезпечення умов для розвитку, самореалізації особистості впродовж життя. Вища освіта покликана давати системні знання про професійну сферу діяльності, її специфіку, має формувати особистісні якості спеціаліста. Випускник вищої школи повинен володіти міцними та глибокими знаннями, професійним мисленням, мати власну професійно-особистісну позицію.

Бізнес-план підприємства є одним з основних інструментів управління підприємством, що визначають ефективність його діяльності. Розробка бізнес-плану дозволяє ефективно використовувати планування бізнесу для грамотного управління підприємством. Навіщо треба писати бізнес-план і цілі його складання.

В умовах ринку і жорсткої конкурентної боротьби підприємство повинне уміти швидко і адекватно реагувати на зміни, що відбуваються в зовнішньому середовищі і усередині самого підприємства. Це стає можливим, коли виконується декілька умов:

- адміністрація і інвестор правильно оцінюють реальне фінансове положення підприємства і його місце на ринку;
- існують конкретні цілі до досягнення яких повинне прагнути підприємство;
- при постановці цілей підприємства менеджмент активно використовує планування, строго контролюється і виконується кожен крок плану для їх досягнення;
- адміністрація підприємства і інвестор розуміють суть процесів що відбуваються на ринку, в зовнішньому середовищі і усередині самої фірми.

Бізнес-план складається для внутрішніх і зовнішніх цілей. У переважній більшості випадків, так вже склалося в нашій країні, бізнес-план

фірми починають складати, коли необхідно залучити інвестиції. Але річ у тому, що це лише одна сторона справи, насправді він складається не лише для зовнішніх цілей. Зовнішні цілі, для яких складається бізнес-план підприємства - обґрунтування необхідності залучення додаткових інвестицій або позикових засобів, демонстрація тих, що є у фірми можливостей і залучення уваги з боку інвесторів і банку, переконання їх в достатньому рівні ефективності інвестиційного проекту і високому рівні менеджменту підприємства.

Кожен інвестор захоче оцінити вигідність інвестування в пропонований інвестиційний проект і оцінити співвідношення можливої віддачі від проекту і ризикованої вкладень, а кращий спосіб для цього - вивчити і проаналізувати бізнес-план інвестиційного проекту. Бізнес-план інвестиційного проекту, це по суті - його візитна картка. Він дає інвесторові відповідь на питання, чи варто вкладати засоби в даний інвестиційний проект і за яких умов він буде найбільш ефективний при допустимій для інвестора мірі ризику і вірності допущень зроблених розробником інвестиційного проекту.

Розумно складений бізнес-план інвестиційного проекту є обов'язковою умовою здобуття банківського кредиту. Якщо у позичальника він відсутній, це говорить про низький професійний рівень менеджменту підприємства, його неволодінні ситуацією, і робить здобуття кредиту в банці практично неможливим, крім того, в майбутньому банк оцінюватиме видачу кредиту такому підприємству, як більш високоризиковану операцію. Це означає, що банк, враховуючи вищий ризик неповернення кредиту, обов'язково збільшить величину відсотків по кредиту у бік збільшення, а кредит відповідно - стане дорогим і не вигідним.

Таким чином необхідність складання фінансово та економічно обґрунтованого і вигідного в першу чергу для інвестора проекту є основною задачею фінансового менеджера.

У зв'язку з тим, що бізнес-план є результатом досліджень і організаційної роботи, метою якого є вивчення конкретного напрямку

діяльності фірми (продукту або послуг) на певному ринку і в організаційно-економічних умовах, що склалися, він спирається на:

- конкретний проект виробництва певного товару (послуг) — створення нового типу виробів або надання нових послуг (особливості задоволення потреб і т.д.);
- всебічний аналіз виробничо-господарської і комерційної діяльності організації, метою якої є виділення її сильних і слабких сторін, специфіки і відмінностей від інших аналогічних фірм;
- вивчення конкретних фінансових, техніко-економічних і організаційних механізмів, що використовуються в економіці для реалізації конкретних задач.

Об'єкт дослідження – розробка бізнес – плану.

Предмет дослідження – розробка бізнес – плану для випуску нової продукції в новому цеху ВАТ «Іскра» .

Мета даного дослідження - розробити бізнес-план реалізації проекту по випуску нової продукції на ВАТ «Іскра» та просуванні її на ринку.

Для досягнення цієї мети в роботі необхідно вирішити наступні задачі:

- описати теоретичні основи бізнес-планування, а саме: мета, функції і призначення бізнес-плану, етапи розробки і структура бізнес-плану;
- розробити бізнес-план для випуску нової продукції на ВАТ «Іскра» ;
- проаналізувати основні етапи та стадії створення бізнес-плану з точки зору проблем реалізації.

Гіпотеза дослідження: процес бізнес – планування на підприємстві ТОВ «Іскра»;

планування основних показників діяльності підприємства;

розрахунок ефективності упровадження даного проекту.

Методи дослідження: в даному дослідженні була використана методика складання бізнес-плану досліджуваного підприємства. Методи дослідження, що використовуються в роботі: аналіз наукової і методичної літератури по темі дослідження, зіставлення думок різних авторів, узагальнення матеріалу,

аналіз існуючої на підприємстві системи аналізу фінансового стану, розробка тактики фінансового оздоровлення підприємства з урахуванням виявлених в процесі аналізу недоліків.

Магістерська робота складається з вступу, трьох розділів, висновку, списку літератури.

В першому розділі будуть розглянуті теоретичні основи бізнес – планування, зокрема визначена мета розробки і призначення бізнес-плану, будуть позначені функції бізнес-плану, будуть розглянуті етапи розробки бізнес-плану, визначено структуру бізнес-плану.

В другому розділі представимо бізнес план по випуску та просуванню нової продукції на ВАТ «Іскра».

В третій частині проаналізовані основні проблеми реалізації бізнес-плану пов'язані зі складнощами розробки та впровадження бізнес ідеї.

В ході роботи використана навчальна і спеціальна література по бізнес - плануванню, менеджменту, економіці підприємства, фінансам фірми, плануванню на підприємстві, бухгалтерському обліку і бухгалтерській звітності, економічному і фінансовому аналізу. Також використані нормативні документи, регулюючі діяльність підприємства по питаннях організаційно-правової форми підприємства, бухгалтерського обліку, оподаткування.

Розділ 1. Теоретичні аспекти розробки та реалізації бізнес-плану

1.1 Сутність процесу бізнес-планування та мета його складання

Планування - це процес розробки і прийняття цільових установок кількісного і якісного характеру і визначення шляхів найефективнішого їх досягнення. Це установки, що розробляються у вигляді "дерева цілей".

Місце фінансового планування в ринковій економіці визначається тим, що планування є однією з функцій управління, отже фінансове планування - це функція управління фінансами.

Планування в управлінні - це:

- 1) конкретизація цілей управління в системі показників фінансово-господарської діяльності підприємства;
- 2) розробка стратегії і тактики діяльності, орієнтованої на досягнення цілей менеджменту.

З погляду менеджменту функція "планування" полягає в розробці змісту та послідовності дій для досягнення сформульованих цілей.

Практично вся система господарського управління і регулювання виробництва побудована на методах планування. Оскільки завершення одного етапу роботи служить початком наступного, пов'язати всі етапи без допомоги планування неможливо.

За твердженням канадського бізнесмена Д. Дейла, "план є основою контракту між підприємцем і фінансистом-інвестором. План бізнесу - це загальноприйнятий прийом менеджменту, який використовується корпораціями і установами всіх розмірів для того, щоб сформулювати мету і запропонувати шляхи її досягнення. Він, як правило, складається на 5 років. Рада директорів розвинутої компанії орієнтується на довгостроковий план, як на дорожню карту" [27, с. 57].

Вдалий план, на думку Д. Дейла, - одна з головних умов успіху будь-якої фірми. Виходити на ринок зі своєю продукцією, не маючи чітко продуманого і розрахованого плану дій, гарантія провалу фірми.

Необхідність складання планів визначається багатьма причинами,

наприклад, В.Ковальов виділяє три найважливіших (рис.1).

Зміст координуючої ролі плану полягає у наявності добре деталізованих і взаємопов'язаних цільових установок, що дисциплінують оперативну і перспективну діяльність підприємства.

Невизначеність майбутнього полягає не у визначенні точних цифр і орієнтирів стану фірми у майбутньому, а у встановленні важливих напрямів (коридору), в межах яких може коливатись той чи інший показник.



Рис. 1.1. Причини складання планів

Оптимізація економічних наслідків полягає в, тому, що будь-яке неузгодження чи збій діяльності системи потребує фінансових затрат на його подолання. Якщо є план, ймовірність збою є нижчою.

Сьогодні планування діяльності підприємства стало досить серйозною проблемою, що викликано рядом причин. По-перше, це відсутність зрозумілих цілей, задач діяльності підприємства керівництвом. По-друге, це складності, які виникають при визначенні потреб в поточних видатках (кількість працівників, потужності тощо). По-третє, в сучасних умовах плани і кошти більше не спускаються зверху і підприємство повинно самостійно орієнтуватись на ринку. По-четверте, у багатьох підприємств немає системи надання достовірної інформації в необхідний час, в потрібному місці.

Планування - це процес, який складається з наступних процедур:

1) аналіз фінансових та інвестиційних можливостей, які має підприємство.

2) прогнозування наслідків поточних рішень з метою уникнення несподіванок і усвідомлення зв'язку зробленого сьогодні з тим, які рішення доведеться приймати в майбутньому.

3) обґрунтування обраного варіанту рішень з ряду можливих (цей варіант і буде представлений в кінцевій редакції плану).

4) оцінка результатів підприємства в порівнянні з цілями, встановленими у фінансовому плані [29, с. 97].

Хоча потреба широкого впровадження планування в сучасних економічних умовах є очевидною, однак є певні фактори, які обмежують його застосування в Україні. Такими факторами виступають:

- відсутність зрозумілих стратегічних цілей у підприємств;
- нестабільність фіскальної політики держави;
- складності при визначенні потреб підприємства в ресурсах;
- недостатність досвіду самостійної постановки цілей, планування дій і залучення ресурсів в умовах ринку; недоліки існуючої системи управлінського обліку;
- застарілі методи оперативного планування; відсутність кваліфікованих кадрів і обізнаних із сучасними методами планування;
- недостатній рівень розвитку інформаційних технологій на підприємствах.

Бізнес-план - це письмове обґрунтування програми проведення бізнес-операції, угоди, система раціонально, планомірно організованих заходів, дій, які розраховані на отримання підсумку попередньо прогнозований результат.

Іншими словами, бізнес-план - це документ, який включає перелік планових потреб та заходів щодо всіх основних сторін діяльності підприємства: його виробничі, комерційні і соціальні проблеми. Він складається на 3-5 років з розбивкою по роках, а перший рік – по місяцях. На

відміну від директивного плану він не приймає законодавчого характеру, а регулярно корегується в залежності від кон'юнктури ринку і, таким чином, адаптується до непередбачених ситуацій [32, с. 71].

В цілому період бізнес-плану залежить від характеру та масштабів діяльності підприємства. Головне, щоб рядки плану були достатніми для повного, закінчення реалізації разового проекту, або для виходу на планову потужність виробництва і збуту, визначення строків окупності вкладень та їх рентабельності. Процесу розробки бізнес-плану передуює робота по формуванню інформаційного забезпечення (інформаційного поля), тобто робота по підборі інформації щодо розроблюваного проекту.

Інформаційне поле бізнес-плану - це сукупність документів або даних правового, економічного, комерційного, науково-технічного, зовнішньоекономічного та соціального характеру, які забезпечують інформаційні потреби підприємця в процесі опрацювання бізнес-плану.

Зусилля підприємця в процесі формування інформаційного забезпечення бізнес-плану мають бути зосереджені в основному на пошуку маркетингової, виробничої, фінансової та загальноекономічної інформації. Так, для успішного просування товару, в якому втілена підприємницька ідея, від виробника до споживача необхідним є підбір маркетингової інформації, тобто інформації про:

- потенційних споживачів продукції майбутнього бізнесу, їхні запити і незадоволені потреби;
- технічні, експлуатаційні та споживчі якості аналогічних видів продукції й ціни на них;
- особливості просування даної продукції на споживчий ринок, інші відомості, які характеризують ринок майбутнього бізнесу.

Також, для виготовлення продукції, яка буде пропонуватися споживачам є необхідним отримання інформації виробничого характеру, тобто інформації про технологію виробництва даної продукції, про машини і устаткування, про сировину, про спеціальності та кваліфікації робітників,

тощо, про встановлення контактів і проведення попередніх переговорів з потенційними постачальниками та партнерами по виробничій кооперації. Завдання підприємця полягає не лише в тому, що виготовити і довести свій продукт до споживача. Зробити це треба так, щоб окупити всі витрати на виробництво та реалізацію продукту та й ще отримати певний прибуток. З цього погляду підприємця цікавить також і фінансова інформація, тобто інформація про рівень рентабельності аналогічної продукції, про необхідний початковий капітал, про потреби в кредитах, про особливості руху готівки, про оподаткування, тощо [24, с. 80].

З погляду системного підходу будь – який підприємницький проект – це відкрита система, яка може існувати за умов активної взаємодії з навколишнім діловим світом. Це означає, що успіх реалізації підприємницького проекту багато в чому залежатиме від того, як вдало він буде пристосований до реальної дійсності.

Отже, для опрацювання бізнес – плану необхідна також інформація про загальноекономічні і галузеві чинники, які впливають на процес реалізації проекту, загальноекономічну ситуацію в державі, соціальні та політичні умови реалізації проекту, законодавчі обмеження, тенденції розвитку галузі тощо.

Основними джерелами інформації для розробки бізнес – плану можуть бути (рис. 1.2):

- власний досвід практичної діяльності;
- безпосередні контакти з майбутніми споживачами, постачальниками;
- відомості про конкурентів;
- статистична інформація про стан і тенденції розвитку галузі;
- поточні аналітичні огляди економічної та ринкової ситуації;
- рекламні матеріали, інформаційно – комерційні матеріали виставок, ярмарків та науково - практичних конференцій;
- публікації з питань підприємництва.

Цінність бізнес – плану залежить від корисності інформації, яку він містить. Тому в процесі формування інформаційного поля бізнес – плану особливу увагу звертають на якість базової інформації. Основними показниками якості інформації вважають:

1) об'єктивність, що характеризується оцінкою повноти, точності та несуперечливості інформації;

2) актуальність, що передбачає відповідність інформації її конкретним інформаційним потребам;

3) своєчасність, що відображає здатність задовольняти інформаційні потреби у визначений термін;

4) комунікативність, що унаочнює зрозумілість інформації для відповідного користувача;

5) наочність, тобто очевидність.

Необхідно зазначити що інформація по бізнес–плану не може складатися тільки з фактичної інформації, тому при розробці бізнес–плану завжди існує елемент невизначеності - передбачення та припущень. Такими передбаченнями та припущеннями можуть бути прогнозування обсягів виробництва та реалізації; частки ринку; можливих цін; темпів розвитку бізнесу тощо.

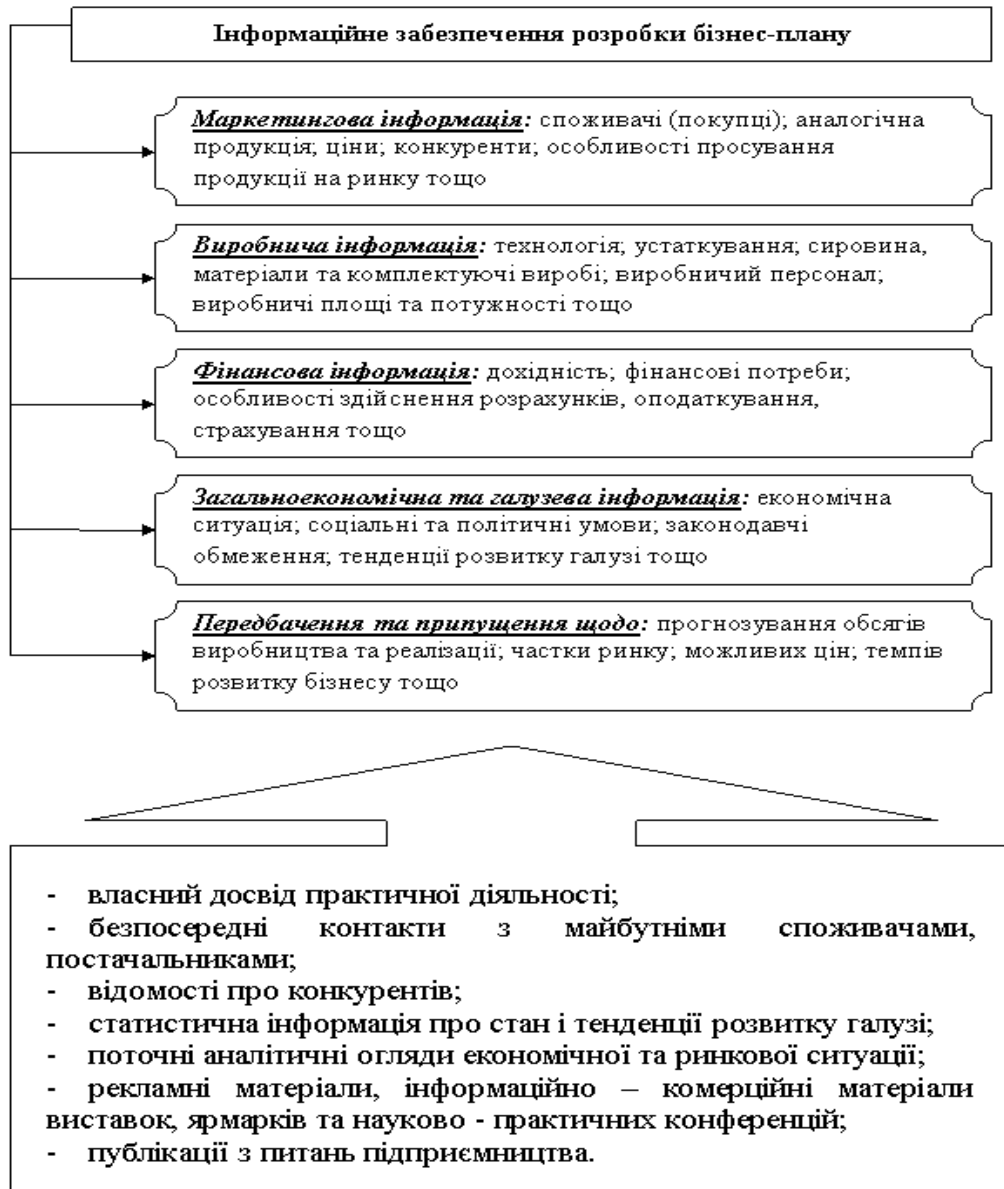


Рис. 1.2. Складові та джерела інформації інформаційного поля розробки бізнес-плану

1.2 Особливості обґрунтування бізнес ідеї

Бізнес-план може бути підготований менеджером, підприємцем, фірмою або групою фірм. Якщо у керівника виникла ідея освоїти виготовлення нового продукту, виявити нову послугу або просто новий засіб організації і управління виробництвом, він пропонує свою ідею для бізнес-

плану. Для розробки стратегії розвитку великої фірми складається розгорнутий бізнес-план.

Бізнес-план використовується:

а) персоналом управління підприємством:

- для визначення кола проблем, з яким зустрінеться підприємство при реалізації своєї наміченої мети;
- оцінки фінансового положення і конкурентноздатності підприємства на існуючому і новому ринку товарів і послуг;
- вироблення концепції і стратегії діяльності підприємства в умовах конкурентної боротьби з іншими виробниками таких же товарів і схожих послуг;
- формулювання і забезпечення шляхів вирішення цих проблем.

б) потенційним інвестором (кредитором) і партнером:

- для оцінки економічної ефективності бізнес-проектів, що намічаються, реальності отримання бажаного прибутку;
- повернення кредиторам вкладених в цей проект засобів.
- Цілі розробки бізнес-плану можуть бути різноманітними, наприклад:
 - виявити ступінь реальності досягнення намічених результатів в завершеному проекті або технічному рішенні;
 - переконати колег в реальності досягнення певних якісних або кількісних показників програми, що пропонується;
 - підготувати суспільну думку до проведення акціонування підприємства, за схемою, що пропонується;
 - довести певному колу осіб доцільність перебудови роботи і організації існуючої або створення нової фірми;
 - для притягнення уваги і підсилення зацікавленості потенційного інвестора.

Таким чином, розробка бізнес-плану необхідна для вирішення таких

завдань:

- 1) чіткого формулювання цілей підприємства, визначення конкретних кількісних показників, їх реалізації і строків досягнення;
- 2) розробки взаємозв'язаних виробничих, маркетингових і організаційних програм, які забезпечують досягнення поставлених цілей;
- 3) визначення необхідних об'ємів фінансування і пошук його джерел;
- 4) виявлення труднощів і проблем, з якими прийдеться зіткнутися в ході реалізації проекту;
- 5) організації системи контролю за ходом здійснення проекту;
- 6) підготовки розгорнутого обґрунтування, необхідного для залучення інвесторів до фінансування проекту [37, с. 107].

Аналіз перших п'яти напрямлень використання бізнес-плану свідчить про те, що він необхідний підприємцю навіть в тих випадках, якщо участь капіталу зі сторони в проекті не передбачається. Зараз в умовах падіння виробництва і високої інфляції, підприємства далеко не завжди відчувають потребу в розробці довгострокових бізнес-планів, пов'язаних зі значними вкладеннями у виробничі проекти. Але слід мати на увазі, що реформи почнуть приносити відчутні результати тільки тоді, коли буде створений сприятливий клімат для інвестиційних вкладень в виробничі проекти. Тільки тоді вміння розробляти і складати бізнес-плани стане необхідним елементом діяльності будь-якого підприємства. А також, перехід української економіки на ринкову основу, відкриває можливості, пов'язані з залученням зарубіжних капіталів. І тут для того, щоб говорити з зарубіжними партнерами на зрозумілій для них мові конкретних проектів та цифр, знову ж таки необхідна підготовка відповідних обґрунтувань або бізнес-планів. Тому будь-який господарський одиниці, для розвитку якої необхідні зовнішні джерела фінансування, потрібно вміти на основі детального аналізу ринкових та своїх можливостей вибирати перспективні та реальні завдання, що сподобаються потенційному інвестору.

Завдання бізнес-плану дати цілісну, системну оцінку перспектив

інвестиційного проекту. З цієї точки зору він виступає як форма подання результатів попереднього техніко-економічного обґрунтування великих і середніх проектів в діловому плануванні, реалізація яких забезпечує підтримання високої ділової активності фірми, підприємства. Що стосується малих промислових і інших бізнес-проектів він може бути документом, який розкриває результати повного інвестиційного проекту.

Розробка бізнес-планів дозволяє вирішити ще одне завдання – прогнозувати різний сценарій розвитку подій і виявити перепони, які можуть виникнути в ході реалізації проекту. З однієї сторони, це дозволить підготувати варіанти дій по їх усуненню, а з другої сторони – умовити інвестора в тому, що ті, хто розробляв проект, думають реальними категоріями і готові до усунення перешкод.

Бізнес-план виконує як зовнішні, так і внутрішні, життєво важливі для діяльності кожного підприємства, функції. При пошуках партнерів, інвесторів і кредиторів добре виконаний та оформлений бізнес-план є найкращою візитною карткою підприємця: стає можливою стандартизація процесу ознайомлення з підприємством, що дає змогу зекономити часі впорядкувати контакти. Ґрунтовно складений бізнес-план може бути швидко перетворений на заявку на фінансування, оскільки він містить всю необхідну інформацію про залучення коштів для розвитку бізнесу (партнерства, інвестування, кредитування).

Наявність бізнес-плану суто психологічно викликає почуття обґрунтованості та солідності підприємницького починання його власника.

Крім цих зовнішніх функцій, що реалізуються документом як таким, процес планування змушує підприємців адекватно оцінити передбачувану ними господарську діяльність у всіх аспектах (збут, персонал, організація, фінансування тощо). Багато із сильних та слабких сторін підприємництва, можливо, не могли б бути виявлені без детальної оцінки їх у ході бізнес планування, можуть бути виявлені у первісному стані проблеми розвитку підприємства, які в майбутньому здатні перерости у

значні перепони та суттєво ускладнити роботу [31, с. 90].

За рахунок чітко визначених кінцевих цілей розробленого бізнес-плану вся справа бізнесу набуває цілеспрямованості, що дозволяє спрямувати енергію та дії підприємців в оптимальне русло. Підготувавши бізнес-план, підприємець отримує інструмент контролю управління, що забезпечує поступове просування підприємства до встановленої мети.

У процесі складання бізнес-план виступає інструментом самонавчання, а після реалізації передбачених ним дій - основою для порівняння з фактичними досягненнями. Таким чином, підприємець набуває знань, досвіду та професіоналізму, що неможливо без планування.

В умовах ринкової економіки бізнес-план є робочим інструментом, який використовується у всіх галузях підприємництва. Бізнес-план описує процес функціонування фірми, показує, яким чином її керівники мають намір досягти своєї мети, насамперед підвищення прибутковості роботи. Добре розроблений бізнес-план допомагає фірмі зростати, завойовувати нові позиції на ринку, розробляти перспективні плани свого розвитку, формувати концепції виробництва нових товарів і послуг та обирати раціональні шляхи їх реалізації.

Бізнес-план не є сталим документом: він систематично поновлюється, до нього вносяться зміни, обумовлені змінами, що відбуваються всередині фірми, змінами на ринку, в економіці в цілому. Бізнес-план узгоджує внутрішній аналіз фірми з макроекономічним аналізом, що його проводять спеціалізовані наукові організації [34, с. 120].

Як результат досліджень та організаційної роботи, що має своєю метою вивчення конкретного напрямку діяльності фірми на визначеному ринку в організаційно-економічних умовах і що склалися, бізнес-план ґрунтується на:

- конкретному проектуванні виробництва визначеного товару (послуги), створення нового типу виробів або нових послуг;
- всебічному аналізі виробничо-господарської та комерційної діяльності організації, метою якого є виділення її слабких і сильних сторін,

специфіки та відмінностей від інших аналогічних фірм;

— вивченні конкретних фінансових, техніко-економічних та організаційних механізмів, що використовуються в економіці для реалізації конкретних завдань.

Узагальнено сутність та функції бізнес-плану наведено на рисунку 1.3.

Бізнес-план є одним із складових документів, що визначають стратегію розвитку фірми, базуючись водночас на загальній концепції розвитку фірми, докладніше розробляє економічний та фінансовий аспекти стратегії, дає техніко-економічне обґрунтування конкретних заходів. Реалізація стратегії ґрунтується на широких інвестиційних програмах, що є складовими цілої системи взаємопов'язаних технічних, організаційних та економічних змін за визначений проміжок часу. Бізнес-план охоплює один із розділів інвестиційної програми, термін реалізації якої, як правило, обмежений кількома роками.



Рис. 1.3. Функції та сутність процесу бізнес-планування

Особливістю бізнес-плану як стратегічного документа є його збалансованість за визначеними завданнями з урахуванням реальних фінансових можливостей фірми. Для того, щоб бізнес-план був прийнятий, він має бути забезпечений необхідними фінансовими ресурсами. Це значною мірою визначає характер проектів, які вивчаються при розробці бізнес-плану.

Ці проекти мають бути не лише інноваційними, тобто відрізнятися науково-технічним нововведенням, а й мати достатньо повну розробку: які

витрати необхідні для їх реалізації та який прибуток очікується. Ступінь інноваційності та ризикованості проекту визначає засоби залучення капіталу. Рівночасно залучення самого проекту в бізнес-план можливе лише за умови "визначення джерел його фінансування.

1.3 Структура та етапи розробки бізнес-плану

Процес складання бізнес – плану є специфічним у кожному конкретному випадку. Тому практично не можливо дати якусь єдину схему його розробки. Узагальнення підприємницького досвіду дає змогу виділити в процесі розробки такого бізнес – плану три стадії: початкову, підготовчу, основну (рис. 4).

При розробці бізнес-плану для започаткування бізнесу, усі вищезазначені стадії розробки бізнес-плану повинні бути пройдені. Якщо ж бізнес-план розробляється для розширення вже існуючого бізнесу, то необхідність у початковій стадії його розробки відпадає.

Розглянемо докладніше кожен зі стадій розробки бізнес – плану.

Початкова стадія.

Для заснування нового бізнесу розробка бізнес – плану починається з вироблення концепції, тобто тих принципових рішень, які становлять його основу. У межах роботи над концепцією майбутнього бізнесу здійснюється пошук підприємницької ідеї, вибирається сфера діяльності, обґрунтовується доцільна форма організації бізнесу, приймається рішення про спосіб започаткування бізнесу.

Пошук привабливої ідеї бізнесу — це досить важке і відповідальне завдання підприємця, котрий має віднайти в ідеї можливість реалізувати свої знання і здібності. На цьому важливому етапі започаткування власного діла виникає проблема: де і як шукати нову підприємницьку ідею.

Джерела ідей можуть бути різними, починаючи від спеціальних досліджень і розробок, але найчастіше вони виходять від:

- споживачів;
- вже працюючих фірм;
- парламентів і урядів.

Споживач є по суті вихідним пунктом формування ідеї нового продукту або послуги. Тому слід вести пошук формальних і неформальних способів виявлення його думки, що може привести до ініціювання споживачем перспективної ідеї бізнесу.

Детальний аналіз діяльності працюючих фірм дає змогу знайти нові можливості вдосконалення продукції, послуг тощо і обґрунтувати концепцію власного бізнесу.

Діяльність парламентів та урядів, періодично оприлюднювані її результати також можуть бути корисним джерелом нових підприємницьких ідей [42, с. 127].

Власні або запозичені результати досліджень і розробок є чи не найбільш плідотворним джерелом нових ідей щодо бізнесової діяльності.

У процесі пошуку і вибору підприємницької ідеї необхідно оцінювати шанси на успіх за практичної реалізації. Оцінювання нової ідеї має бути комплексним, тобто ідею варто розглядати з різних поглядів:

- рівня конкуренції на ринку відповідних товарів і послуг;
- наявності споживачів та знання їхніх потреб зараз і в майбутньому;
- виробничих можливостей фірми щодо продукування тих або інших необхідних ринку товарів;
- реальних можливостей залучення фінансових коштів (за необхідності—іноземних інвестицій);
- стабільності та гнучкості чинного законодавства в галузі господарювання підприємців;
- компетентності, досвіду й управлінських здібностей бізнесменів тощо.

Наука і практика розробили чимало методів творчого (евристичного) пошуку підприємницької ідеї: методи індивідуального творчого пошуку

(метод аналогії, метод інверсії, метод ідеалізації); методи колективного пошуку («мозковий штурм», конференція ідей, метод колективного блокнота); методи активізації пошуку (метод контрольних запитань, метод фокальних об'єктів, метод морфологічного аналізу).

Метод аналогії передбачає використання чогось подібного до вже відомого рішення, «підказаного», наприклад, технічною, економічною або іншою літературою чи «підгпняного» в природі.

Метод інверсії— специфічний метод, що передбачає такі підходи до вирішення нової проблеми:

- перевернути «догори ногами»;
- «вивернути» на протилежний бік;
- поміняти місцями тощо.

Метод ідеалізації базується на ініціюванні уявлення про ідеальне вирішення проблеми, що може «наштовхнути» на усвідомлення ямзїсь нової ідеї. Порівняно з індивідуальними колективні методи є ефективнішими. Вони використовуються в другій групі методів пошуку підприємницької ідеї

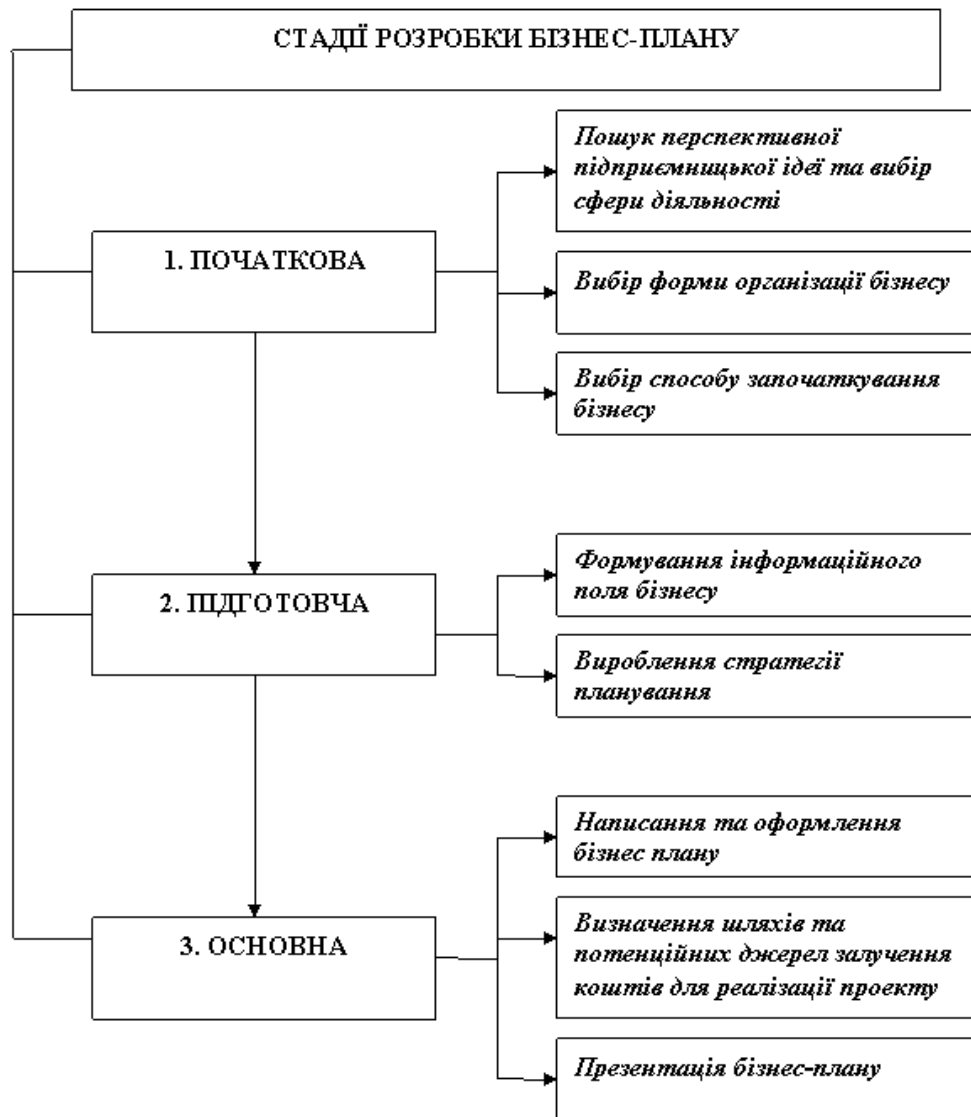


Рис. 1.4. Стадії розробки бізнес-плану

Метод «мозкового» штурму зводиться до творчої співпраці певної групи спеціалістів заради вирішення проблеми за допомогою, наприклад, проведення дискусії з конкретного кола питань. При цьому слід дотримуватись таких правил:

- 1) не допускати критики і негативних коментарів щодо висловлювань опонентів;
- 2) не відкидати нову ідею, якою б вона не була абсурдною з погляду можливої її практичної реалізації в сучасних умовах.

Метод конференції ідей відрізняється від методу «мозкового» штурму

тим, що допускає доброзичливу критику у формі репліки або коментаря. Вважається, що така критика може підвищити цінність висунутих ідей.

Метод колективного блокнота поєднує індивідуальне висунення ідеї з колективною її оцінкою. При цьому кожний учасник отримує блокнот, у якому викладена суть вирішуваної проблеми. Протягом певного часу (звичайно місяця) кожний учасник обговорення записує у блокнот власні ідеї щодо вирішення певної проблеми. Потім блокноти отримує керівник групи учасників для узагальнення накопиченої інформації. Лише після завершення цієї процедури організовується творча дискусія і приймається відповідне рішення щодо нової підприємницької ідеї [67, с.214].

З метою активізації творчого процесу пошуку підприємницької ідеї використовується третя група методів.

Метод контрольних запитань. Його сутність полягає у тому, щоб ініціювати вирішення обговорюваної проблеми з допомогою певних запитань, що мають стимулювати власні міркування щодо висунутої нової ідеї. При використанні цього методу бажано мати попередньо розроблені блоки запитань (у багатьох країнах Заходу вони існують).

Сутність методу фокальних об'єктів зводиться до перенесення ознак випадково вибраних об'єктів на об'єкт, що потребує вдосконалення. Останній перебуває у фокусі перенесення і тому його названо фокальним. При цьому може виникнути низка варіантів вирішення завдання. Досвід показує, що застосування цього методу дає добрі результати щодо пошуку нових модифікацій відомих технічних ідей і завдяки цьому дає змогу знайти прийнятну підприємницьку ідею відносно розробки і освоєння виробництва нових товарів.

Метод морфологічного аналізу заснований на використанні комбінаторики, тобто дослідженні всіх можливих варіантів, виходячи з закономірностей будови (морфології) об'єкта, що підлягає вивченню й аналізу. Шляхом комбінування варіантів можна отримати чимало різних рішень у процесі пошуку підприємницьких ідей. Цей метод уможливорює

огляд усіх реальних рішень проблеми і вибір оптимального варіанта.

Вибір сфери підприємницької діяльності (виробництво, оптова торгівля, роздрібна торгівля, послуги, будівництво, фінансова діяльність тощо) здійснюється з урахуванням:

- 1) суті та спрямованості самої ідеї майбутнього бізнесу;
- 2) особистих факторів (власний практичний досвід та потенціал, наявність відповідної освіти та знань, відповідність сфери бізнесу інтересам і вподобанням самого підприємця);
- 3) зовнішніх факторів (реальна економічна ситуація, законодавче заборонені сфери й види діяльності, необхідність ліцензуванні діяльності, державні пріоритети в розвитку окремих галузей, сучасні й майбутні потреби споживачів, ступінь конкуренції в галузі, стадії життєвого циклу виробів, наявність необхідних ресурсів, інші специфічні зовнішні фактори).

Будь-яка підприємницька діяльність здійснюється в межах певної організаційної форми. Процедура вибору організаційно-правової форми бізнесу передбачає:

- 1) визначення форм організації бізнесу, які відповідають законодавству України ;
- 2) визначення особливостей, переваг і недоліків кожної з цих формі;;
- 3) визначення критеріїв вибору форми організації бізнесу (ступінь відповідальності, ситуація з податками, обсяг фінансових потреб для започаткування бізнесу, ступінь контролю за фірмою, можливість залучення інших власників, наявність управлінський здібностей у підприємця, можливість зростання бізнесу в майбутньому чи простота його ліквідації);
- 4) безпосередній вибір форми організації бізнесу.

До основних питань опрацювання концепції майбутнього бізнесу належить також вибір способу започаткування бізнесу. Традиційно розглядають три основні способи започаткування бізнесу:

- 1) створення нового підприємства «з нуля»;
- 2) придбання фірми, що вже існує;

3) придбання франшизи, тобто ліцензії, яка надає підприємцеві (фірмі) право на продаж (виробництво, здійснення певної діяльності) товарів чи послуг великої фірми, яка вже добре відома споживачам.

Крім того, існують кілька нетрадиційних способів започаткування бізнесу, до яких, зокрема, належать:

- прямий маркетинг (сукупність операцій, за допомогою яких продавець доводить товари та послуги до покупців, спрямовуючи свої зусилля на заздалегідь визначену аудиторію та використовуючи один або більше засобів інформації та комунікації з метою отримання замовлення по телефону, поштою або внаслідок персонального візиту до клієнта);
- започаткування бізнесу виходом зі складу якоїсь великої компанії;
- пересувна торгівля;
- надомний бізнес.

Підготовча стадія.

Наявність концепції власної справи ставить перед підприємцем велику кількість питань. Чим його бізнес відрізняється від бізнесу конкурентів? Отримати відповіді на них – це завдання підготовчої стадії розробки бізнес – плану. Отже, на підготовчій стадії:

- збирається та аналізується маркетингова, виробнича, фінансова і загальноекономічна інформація про майбутній бізнес;
- з'ясовуються сприятливі можливості та загрози розвитку бізнесу в зовнішньому середовищі;
- оцінюються сильні та слабкі сторони фірми;
- визначається місія фірми, тобто головне призначення, специфічна роль, особливий шлях у бізнесі, що відрізнятимуть її від конкурентів;
- формуються конкретні цілі діяльності фірми, тобто чітко визначається те, чого фірма хоче досягти за певний проміжок часу;
- аналізуються стратегічні альтернативи та вибирається стратегія діяльності фірми.

Основна стадія.

Основна стадія - це безпосереднє опрацювання бізнес-плану. Головною метою цієї стадії є доведення економічної доцільності створення даного бізнесу, переконливе розкритті того, як саме кошти потенційного інвестора забезпечать очікуваний результат.

Формування уявлень про бізнес-план – це наступний крок після визначення сфери діяльності, мети діяльності, мети складання бізнес-плану, визначення назви підприємства або проекту. Бізнес-план повинен бути представлений у формі, що дозволяє зацікавленій особі отримати чітке уявлення про суть справи і ступеня його участі в ньому. Бізнес-план повинен бути написаний просто і ясно, мати чітку структуру. Обсяг і ступінь деталізації розділів визначаються специфікою і галуззю діяльності фірми. Перше уявлення про бізнес-план може дати його структура, яку і потрібно сформулювати [45, с. 140].

Існує один випробуваний принцип складання будь-якого бізнес-плану: він завжди повинен бути коротким, але компетентним.

Бізнес-план може мати наступну зразкову структуру.

1. Обкладинка (титул)

Обкладинка (титульний лист) і перша сторінка бізнес-плану вирішують дві задачі: сформулювати добре враження про документ і зафіксувати певний мінімум інформації. Якщо підприємець хоче відразу викликати до себе прихильність майбутніх інвесторів, то йому потрібно надати окрему увагу обкладинці.

Буде краще, якщо обкладинка зроблена на гарному папері з логотипом фірми. Це додасть бізнес-плану певної солідності. В той же час потрібно зробити обкладинку якомога простіше.

Повинна бути представлена наступна інформація: інформація про автора, інформація про підприємство, ділова частина (опис мети і суті пропонованого проекту, потенційних можливостей і перспектив), розмір необхідних інвестицій — поточні і очікувані потреби (вартість проекту),

посилання на конфіденційність інформації.

2. Зміст

Зміст повинен відобразити основні розділи бізнес-плану і допомогти майбутнім інвесторам зрозуміти суть пропозиції підприємця.

3. Ділове резюме

Ділове резюме інакше називають коротким викладом. Цей розділ може бути написаний тільки після завершення роботи над самим бізнес-планом, але звичайно поміщається на початку.

Резюме — це частина бізнес-плану, з якою знайомляться в першу чергу і яка в певному значенні є «візитною карткою» всього заходу. По суті, це єдина частина бізнес-плану, яку інвестори читатимуть найбільш уважно від «А» до «Я». Потрібно добитися того, щоб резюме можна було прочитати за декілька хвилин. Більш того, якщо бізнес-план містить конфіденційну інформацію, то ділове резюме повинне бути сформульоване як достатній документ без яких-небудь посилань, щоб інвестор міг прийняти рішення без необхідності ознайомлення з секретною інформацією.

В резюме потрібно в декількох пунктах розкрити бізнес-план в стислій формі:

Розділ 1. Мета плану. Основні задачі. Мета бізнесу.

Розділ 2. Привабливість бізнесу, його унікальні переваги.

Розділ 3. Аналіз ринку (характеристики сегменту ринку і його розмір).

Розділ 4. Опис підприємства. Опис продуктів і послуг.

Розділ 5. Маркетингова стратегія. Збутова стратегія.

Розділ 6. Власники і управляючі підприємства.

Розділ 7. Оцінки майбутніх прибутків і обсягів продажів.

Розділ 8. Процедури повернення позик і кредитів інвесторам.

Розділ 9. Потреба в капіталі або інших обмежених ресурсах.

Таке резюме дозволить зробити швидкий огляд всього бізнес-плану.

4. Загальна ситуація у сфері бізнесу, вибраної підприємцем

Цей розділ готує читача до кращого розуміння того, що йому пропонує

підприємець, тобто як підприємство вписується в загальну картину. Які існують перспективи в тій галузі діяльності, до якої відноситься описуваний бізнес.

Розділ повинен включати наступні пункти: потенціал даного бізнесу (можливості зростання бізнесу), назви нових продуктів, розробок і послуг, економічні тенденції в галузі, перспективи і тенденції в даній галузі і економіці в цілому.

5. Опис підприємства

При описі підприємства необхідно відповісти на такі питання: точна характеристика підприємства, історична довідка про бізнес або про розробки продукції, економічні тенденції розвитку галузі, опис організаційної структури підприємства, чинники, що впливають на бізнес (економічні чинники, сезонність, залежність від споживачів або постачальників), характер досліджень і розробок, наявність контрактів і угод, підходи до здійснення виробничої діяльності.

Даний розділ повинен дати можливому інвестору інформацію про те, як працює даний бізнес і чому у нього є унікальна можливість зайняти гідне місце на ринку.

6. Аналіз ринку

В даному розділі потрібно звернути увагу на наступні моменти:

- економіко-географічні дані прогнозованого ринку, у тому числі розмір і дані по населенню;
- споживачі продукції або комплексу послуг;
- можливий потенціал зростання для наміченого ринку;
- здатність пропонованого проекту задовольняти потреби ринку;
- принципи залучення нових клієнтів без втрати колишніх.

При описі вибраного ринку необхідно пам'ятати, що правильність аналізу визначить саме проведене дослідження. Щоб не витратити даремно час, потрібно використовувати таких помічників, як: бібліотеку, засоби масової інформації і телефон. Можна також скористатися вже наявною

інформацією і статистикою з даного питання, яку можна знайти в книгах і журналах [47, с. 145].

В даному розділі обґрунтовується вибір ринку, розглядаються конкуренти, виявляються форми конкурентної боротьби, визначається, що приваблює покупців в продукті підприємства, як складається ціна на ринку і т.д.

Даний розділ покликаний пояснити потенційним інвесторам і партнерам основні елементи вашого маркетингу, тобто для кожного товару (послуги) необхідно розробити свої власні плани маркетингу. В даному розділі бізнес-плану будь-який підприємець обов'язково включає такі пункти, як мета і стратегії маркетингу, ціноутворення, схема розповсюдження товарів, методи стимулювання збуту, організація післяпродажного обслуговування клієнтів, формування громадської думки про фірму і її товари.

При розгляді пункту бізнес-плану необхідне на основі розділу "Резюме" деталізувати мету маркетингу з продажу конкретних товарів (послуг) окремо або в асортименті, по проникненню на конкретні ринки, по випуску нових товарів (послуг), по конкурентній боротьбі на ринках збуту і т.д. Доцільно також визначити, чи товар (послуги) спочатку упродовжуватиметься на міжнародному, загальнодержавному або місцевому рівнях. Після цього необхідно визначити конкретні стратегії маркетингу для досягнення кожній з поставленої мети. Існує 5 можливих концепцій за визначенням стратегії маркетингу:

- концепція вдосконалення виробництва, яка стверджує, що товари (послуги) знайдуть збут на ринку, якщо вони будуть дуже поширені і доступні за ціною;

- концепція вдосконалення товару, що стверджує, що знайдуть збут ті товари (послуги), які відрізняються якнайкращою якістю, кращими характеристиками;

- концепція інтенсифікації комерційних зусиль стверджує, що товари

(послуги) знайдуть збут на ринку, якщо фірма витратить значні зусилля і засоби на сферу збуту і стимулювання продажів;

- концепція маркетингу, що стверджує, що товари (послуги) знайдуть збут, якщо фірма вірно визначить потреби вибраного нею сегменту ринку і задовольнить їх більш ефективно, ніж конкуренти;

- концепція соціально-етичного маркетингу полягає в застосуванні концепції маркетингу з урахуванням одночасного виконання потреб не тільки споживачів товару, але і суспільства в цілому.

Відповідно до цього фірма на основі мети маркетингу вибирає певні стратегії маркетингу, визначає терміни їх реалізації і відповідальних за проведення цих стратегій.

7. Очікувані проблеми і заходи по їх подоланню

Цей розділ бізнес-плану достатньо часто відсутній із двох причин: відсутність стандартних рекомендацій при виявленні сильних і слабких сторін і небажання укладача указувати свої недоліки і проблеми. Даний розділ повинен визначити стратегію підприємця на випадок непередбачених обставин для подолання можливих перешкод. Ось деякі з них: юридичні чинники (можливі зміни в законодавстві, політична обстановка в країні), робота на конкурентному ринку (можливі дії конкурентів), слабкі сторони даного бізнесу (поява нової продукції на даному ринку, поява більш дешевої продукції), захист авторських прав і інформації, непередбачені обставини, пов'язані з персоналом (реакція на відхід провідного персоналу і керівництва), кадрові проблеми (можливе збільшення тривалості роботи).

Саме цей розділ повинен відобразити те, що підприємець вивчив практично всі нюанси свого бізнесу, і готовий вирішувати всі проблеми, які можуть з'явитися у нього на шляху.

8. Маркетинговий план

Розділ, присвячений маркетингу, є однією з найважливіших частин бізнес-плану, оскільки в ньому безпосередньо йдеться про характер наміченого бізнесу і способи, завдяки яким підприємець може розраховувати

на успіх.

Підприємець повинен підготувати такий маркетинговий план, який спонукати до мислення. Маркетинговий план повинен не просто представити концепцію, але «продати» бізнес як привабливу можливість для інвестицій, як кредитний ризик з припадними перспективами.

Крім того, розділ повинен бути написаний в такій манері, яка б була зрозуміла широкому колу — від менеджерів до членів ради директорів великого банку.

Маркетинг є однією з важливих умов на шляху фірми до успіху. Багато фірм, що мали дійсно потрібний споживачу товар, потерпіли невдачу через неправильний маркетинг або взагалі відсутність такого. Тому при оцінці бізнес-плану величезна увага підприємця має бути приділена саме цьому розділу. Якщо не визначена реальна потреба в товарах або послугах, то ніякий талант, ніякі капітали не допоможуть фірмі добитися успіху в даній галузі.

Завжди потрібно пам'ятати про чотири ключові моменти маркетингу:

1. Реклама.
2. Широкі ділові зв'язки.
3. Мистецтво збуту товарів і послуг.
4. Дослідження ринку.

Підприємець повинен задати собі всього одне питання: як він збирається, не витрачаючи на це гроші, довести до клієнтів інформацію про те, хто він є і які послуги надає або ж випускає товари?

Спочатку він повинен розглянути і вивчити свій ринок. На цьому ґрунтується перше правило маркетингу — потрібно знати свій ринок.

Підприємець повинен розробити бездоганний маркетинговий план і тоді його прибутки зростатимуть. Маркетинговий план — це шанс показати себе в найвигіднішому світлі як підприємця [38, с.112].

В маркетинговому плані потрібно ретельно розглянути і відобразити наступні проблеми:

1. Маркетингові стратегії, які використовуватимуться.
2. Причини вибору кожної конкретної стратегії.
3. Цінова політика підприємства, аналіз цін конкурентів, прийнятність цін для споживача.
4. Маркетинговий бюджет.
5. Політика в області гарантій.
6. Презентація і упаковка.
7. Кваліфікований персонал.
8. Методи вивчення реакції ринку на ту або іншу маркетингову стратегію.
9. Підходи до порівняння різних маркетингових стратегій.
10. Наміри підприємця щодо реклами.
11. Методи стимулювання продажів.
12. Роль засобів масової інформації в стимулюванні продажів і витрат, пов'язані з цим.

9. Фінансові прогнози

Цей розділ — основа основ бізнес-плану, точка відліку в часі. Саме його необхідно присвятити плануванню фінансового забезпечення діяльності фірми з метою найефективнішого використання наявних грошових коштів. Потенційні інвестори з особливою ретельністю і інтересом проаналізують фінансові принципи запропонованого проекту.

Необхідно розробити сукупність наступні документи: оперативний план (прогноз) продажів, план (прогноз) прибутків і збитків, план (прогноз) руху грошових коштів, прогнозний баланс.

Подібний перелік документів стає звичним і для українських підприємців, він відповідає вимогам світової практики. В українському законодавстві простежується стійка тенденція наближення до світових стандартів.

Тривалість планово-звітних періодів залежно від конкретних умов і може змінюватися в межах: місяць, квартал, півроку, рік.

Розділ «Фінансовий план» містить баланс грошових доходів і надходжень, таблицю доходів і витрат, зведений баланс активів і пасивів, стратегію фінансування, оцінку діяльності фірми по основних фінансових показниках. Баланс грошових витрат і надходжень дозволить дізнатись, скільки грошей необхідно вкласти в бізнес з розробкою за часом, перевірити синхронність надходження і витрачання грошових коштів, а значить, оцінити майбутню ліквідність підприємства (ліквідність — здатність своєчасно погашати зобов'язання перед кредиторами за рахунок коштів, що знаходяться на розрахунковому рахунку).

Таблиця доходів і витрат покаже, як формуватиметься і змінюватиметься прибуток: для першого року - щомісячний, для другого - поквартально, для третього — з розрахунку на рік. Вона включає наступні показники: доходи від продажу продукції (послуг), витрати виробництва продукції, сумарний прибуток від продажів, загальнопродуктивні витрати по видах, чистий прибуток.

Зведений баланс активів і пасивів підприємства рекомендується скласти на початок і кінець першого року реалізації бізнесу. По цьому документу треба провести аналіз і оцінити, які суми необхідно вкласти в активи різних типів і за рахунок яких пасивів можна фінансувати створення або придбання даних активів. В цьому ж розділі бізнес-плану варто привести графік прибутковості і дати розрахунки до нього, які готуються при виборі ціни.

10. Оцінка ризику і страхування

В дев'ятому розділі бізнес-плану вимагається оцінити, яким типам ризиків схильне майбутнє підприємство, який можливий збиток від настання несприятливих подій, в який момент вони можуть відбутися.

Висновком по цьому розділу є перелік договорів страховок і сумарна вартість захисту страховки.

11. Календарний план

Ця частина бізнес-плану якнайповніше відповідає назві (план) і

визначає наступні етапи дій:

- 1) встановлює час очікуваного фінансування;
- 2) визначає всі маркетингові дії з прив'язкою до реального календаря;
- 3) представляє виробничу програму і графік поставок, що забезпечує необхідний об'єм продажів.

Саме календарний план допоможе забезпечити систематичний контроль за діяльністю підприємства. Він має вирішальне значення для компанії.

Особливе місце в рамках календарного плану займає виробничий план. В цьому розділі повинні бути описані всі виробничі або інші робочі процеси, що мають місце на фірмі. Тут потрібно розглянути всі питання, пов'язані з приміщеннями, які фірма займає, їх розташуванням, устаткуванням, персоналом. Крім того, в цьому розділі потрібно надати увагу планованому залученню субпідрядників [39, с. 150].

Окрім виробничого плану, календарний план повинен включати і організаційний план. Виділення організаційного плану в окремий розділ необхідне тільки при створенні нових організацій. Організаційний план повинен відповісти на наступні питання: організаційна структура проекту, основні виконувані функції працівниками, структура персоналу і вимоги до нього. Організаційний план закінчується визначенням витрат на оплату праці і зміст організаційної структури.

12. Розрахунок потреби у фінансових ресурсах і ефективність проекту

Якщо в першу чергу мета складання бізнес-плану — це отримання фінансових ресурсів під проект або нове підприємство, то цей розділ визначить точну потребу в капіталі і визначить порядок використання ресурсів. У разі фінансування розрахунки руху наявних коштів повинні також відображати і порядок повернення кредитів.

13. Додаток

Даний розділ бізнес-плану може включати такі документи, як: коментарі по тексту, бібліографію, додаткові документи, графіки і креслення,

гласарій термінів, патенти, ліцензії, авторські права і сертифікати.

Виходячи із знання структури бізнес-плану, можна сформувати власну структуру бізнес-плану з урахуванням спеціальних вимог потенційних інвесторів, особливостей виробництва або продукції, унікальної переваги при продажах, особливостей фінансової ситуації, особливостей ринку.

1. Урахування вимог потенційного інвестора

Якщо інвестори збираються співробітничати, то в першу чергу вони звертають увагу на чотири розділи бізнес-плану:

- управлінський колектив;
- поточні і плановані показники;
- продукція;
- маркетинговий план.

Інвестор завжди надає величезне значення управлінській команді — адже саме вона приймає все життєво важливі рішення для підприємства. Тому будь-який успіх або невдача тісно взаємопов'язаний в першу чергу не тільки з самим підприємцем, але і з його управлінською командою, і, відповідно, вони залежать від її зрілості, компетентності і наявності здорового глузду і досвіду роботи в тій або іншій сфері бізнесу.

В управлінському колективі необхідне гармонійне поєднання поведінкових, технічних і концептуальних особливостей. Адже саме вони виявляються при організації виробництва, поставках продукції або наданні послуг. Управлінська команда повинна володіти і розвивати в собі навички і здібності в маркетинговій і фінансовій діяльності, в організації виробничих процесів.

В бізнес-плані потрібно зробити акцент і відобразити всі сильні боки управлінської команди. Підприємство, що має чітко формалізовану структуру управління, володіє великими можливостями, щоб заробити капітал і досягти своєї мети за досить короткий проміжок часу.

2. Урахування впливу фінансових проблем

Для успішного ведення бізнесу необхідно визначити потреби в наявних

коштах і спрогнозувати витрати. Потрібно зробити аналіз продажів і визначити прибутки, яких підприємець хоче досягти.

Також потрібно зробити попередній баланс — перерахувати активи і пасиви для того, щоб провести «моментальний знімок», що відображає положення фірми у будь-який момент часу.

Необхідно ретельно продумати і спланувати фінансові прогнози, які входять в документальну частину бізнес-плану. Потрібно виділити достатню кількість часу для їх опрацювання. У фінансових питаннях підприємець (керівник) повинен розбиратися сам, і інвестори повинні знати про це.

Щоб не виникла ситуація, що інвестор відвернеться від підприємця через його некомпетентність у фінансових питаннях, в бізнес-план потрібно включити наступні прогнози:

- баланс;
- прогноз прибутків і збитків;
- прогноз руху грошових коштів.

Потрібно прагнути правильно скалькулювати торгові витрати, не забуваючи про вартість всієї системи поставок. Підприємцю завжди потрібно пам'ятати відповідь на питання скільки коштуватиме його діяльності.

3. Урахування особливостей виробництва, продуктів і послуг

Інформація про товари або послуги дуже важлива, якщо підприємець хоче привернути нові джерела капіталу. Тому необхідно обговорити якісні характеристики товарів і послуг і виділити їх конкретні переваги в порівнянні з аналогічними товарами і послугами, що надаються на ринку конкурентами. Потрібно спробувати передбачити реакцію споживачів на пропоновані вироби або послуги. Підприємцю потрібно пояснити, як він задовольнятиме потреби і запити своїх клієнтів.

Підприємцю необхідно прагнути описати будь-яку унікальну якісну характеристику, вартість його виробу або послуги, і яку перевагу, що підвищує, вона дає в порівнянні з іншими в конкурентній боротьбі.

Можна також розписати життєвий цикл продукту або послуги і

пояснити його інвестору. Можна навіть розробити не дуже складний графік життєвого циклу і також включити його в бізнес-план. Це додасть наочність міркуванням. Потрібно включити також часові чинники, що впливають на можливості одержувати прибуток і відобразити вплив на це економічних циклів.

Підготовча стадія — інтенсивні маркетингові дослідження — початок продажів і періоду зростання.

Стадія високого рівня розвитку — насичення ринку унікальним виробом або послугою — зростання конкуренції у міру перетворення інформації про продукт на загальновідому.

Стадія вирівнювання — поява на ринку нових виробів — у підприємця залишаються тільки вірні покупці, а інші переводять свої ділові інтереси на новинки [46, с. 127].

4. Уравнування впливу ринку при складанні маркетингового плану

Це задача, яка вимагає ретельного вивчення і аналізу. Виконання цієї задачі дозволяє дізнатись: хто знаходиться поряд з підприємцем; що мають його конкуренти, а що у них відсутнє; чим пропонований товар або послуга перевершує аналог конкурентів; в чому унікальна перевага перед конкурентами і т.п.

Роздумуючи про стратегію, підприємець зможе визначити не тільки сильні і слабкі сторони свого підприємства, але і активізувати свою ділову активність. І від того, який вид стратегії він візьме на озброєння, залежатиме успіх або невдача його бізнесу. Стратегія повинна бути направлена на швидке захоплення якомога більшої території ринку, оскільки не потрібно забувати про конкурентів. Вони абсолютно не зацікавлені в успіху задуманого заходу.

Підприємцю також потрібно розглянути можливі причини незадоволеності своїх споживачів. Йому необхідно звернути увагу на галузь своєї діяльності, на все, що може згодом позначитися негативно на його бізнесі. Потрібно постаратися вникнути у всі проблеми і змоделювати

можливе розчарування своїх клієнтів ще до розробки маркетингової стратегії.

Таким чином, ретельно складений бізнес-план не тільки допоможе прокласти курс фірми, але і послужить керівництвом по забезпеченню діяльності (таку задачу вирішить бізнес-план суть). Потенційні інвестори (ті, хто надають капітал) практично щодня одержують безліч запитів по фінансуванню ризикованих проектів, а тому необхідно надати їм інформацію про фірму і її продукцію професіонально, відповідно до певного плану (бізнес-план форма).

Тільки бізнес-план, підготовлений на основі потреби в інформації, необхідній для передбачуваних джерел фінансування проекту, безумовно, справить враження на власників капіталу з погляду оцінки уміння планувати. За інших рівних умов добре підготовлений бізнес-план завжди підвищить шанси на отримання фінансової підтримки з різних джерел.

Висновок до 1 розділу

В даному розділі розглянуто аналіз перших п'яти напрямлень використання бізнес-плану свідчить про те, що він необхідний підприємцю навіть в тих випадках, якщо участь капіталу зі сторони в проекті не передбачається. Зараз в умовах падіння виробництва і високої інфляції, підприємства далеко не завжди відчують потрібність в розробці довгострокових бізнес-планів, пов'язаних зі значними вкладеннями у виробничі проекти. Але слід мати на увазі, що реформи почнуть приносити відчутні результати тільки тоді, коли буде створений сприятливий клімат для інвестиційних вкладень в виробничі проекти. Тільки тоді вміння розробляти і складати бізнес-плани стане необхідним елементом діяльності будь-якого підприємства. А також, перехід української економіки на ринкову основу, відкриває можливості, пов'язані з залученням зарубіжних капіталів. І тут для того, щоб говорити з зарубіжними партнерами на зрозумілій для них мові конкретних проектів та цифр, знову ж таки необхідна підготовка відповідних

обґрунтувань або бізнес-планів. Тому будь-який господарській одиниці, для розвитку якої необхідні зовнішні джерела фінансування, потрібно вміти на основі детального аналізу ринкових та своїх можливостей вибирати перспективні та реальні завдання, що сподобаються потенційному інвестору. Роздумуючи про стратегію, підприємець зможе визначити не тільки сильні і слабкі сторони свого підприємства, але і активізувати свою ділову активність. І від того, який вид стратегії він візьме на озброєння, залежатиме успіх або невдача його бізнесу. Стратегія повинна бути направлена на швидке захоплення якомога більшої території ринку, оскільки не потрібно забувати про конкурентів. Вони абсолютно не зацікавлені в успіху задуманого заходу.

Підприємцю також потрібно розглянути можливі причини незадоволеності своїх споживачів. Йому необхідно звернути увагу на галузь своєї діяльності, на все, що може згодом позначитися негативно на його бізнесі. Потрібно постаратися вникнути у всі проблеми і змодельовати можливе розчарування своїх клієнтів ще до розробки маркетингової стратегії.

Таким чином, ретельно складений бізнес-план не тільки допоможе прокласти курс фірми, але і послужить керівництвом по забезпеченню діяльності (таку задачу вирішить бізнес-план суть). Потенційні інвестори (ті, хто надають капітал) практично щодня одержують безліч запитів по фінансуванню ризикованих проектів, а тому необхідно надати їм інформацію про фірму і її продукцію професіонально, відповідно до певного плану (бізнес-план форма).

Тільки бізнес-план, підготовлений на основі потреби в інформації, необхідній для передбачуваних джерел фінансування проекту, безумовно, справить враження на власників капіталу з погляду оцінки уміння планувати. За інших рівних умов добре підготовлений бізнес-план завжди підвищить шанси на отримання фінансової підтримки з різних джерел.

Розділ 2 Вивчення та розробка бізнес-плану нової виробничої лінії на ВАТ «Іскра»

2.1 Концепція бізнесу. Аналіз асортименту продукції підприємства

ВАТ «Іскра» виробляє електричну техніку, а саме трансформатори зварювальні.

Головною метою визначеного підприємства є отримання прибутку за рахунок виробництва і реалізації конкурентноздатної продукції.

Метою цього бізнес-плану є аналіз передбачуваного виробництва продукції і обґрунтування рішень стратегічного планування ВАТ «Іскра», а саме формування лінії випуску побічної продукції відповідно до основної діяльності. Передбачається випуск зварювальних масок МЗ-106, а також пропонується випуск контейнерів зварювальних ТН-17В.

Реалізація бізнес-плану дозволить вирішити наступні задачі:

- Задовольнити потреби ринку в даній електротехнічній техніці.
- Створити нові джерела отримання прибутку за рахунок диверсифікації підприємства.
- Забезпечити завантаженість виробничих потужностей

Підприємство не має власної роздрібною мережі продажу, використовує систему посередників та працює в роздріб в місці виробництва.

Для виробництва були придбані слюсарно-шлифовальні верстати GR IronM 2, 4 штуки. Вартість одного верстату становить 10500 грн.

Запланований обсяг виробництва на місяць складає 120 зварювальних масок та 300 зварювальних контейнерів.

Сучасний український ринок зварювальних масок та зварювальних контейнерів не насичений товаром, оскільки після розпаду Радянського Союзу втрапилися усі господарські зв'язки, які забезпечували досить високий рівень виробництва цих товарів на вітчизняних підприємствах. Зараз такі товари є переважно імпортного виробництва, а тому очікується, що за рахунок якості та достатньо низьких цін продукція зазначеного виробництва

буде користуватися попитом.

Підприємство ВАТ «Іскра» знаходиться у середовищі середньої конкуренції, однак орієнтація на вітчизняних масових споживачів. Це дає привілеї тому що це є найбільший сегмент ринку і захопити його можна досить легко.

Відкрите акціонерне товариство «Іскра» було створено в 2002 році. Предметом діяльності ВАТ «Іскра» є виробництво виробів і комплектуючих електротехнічного призначення для будівельних фірм і товарів народного споживання.

Організація займає земельну ділянку, площа якої складає 3,7 га. Загальна виробнича площа- 14 тис. м².

Підприємство має в своєму складі наступні технологічні виробництва:

- Механічної обробки;
- Обчислювальне;
- Зварювальне;
- Гальванічне;
- Пресування;
- Електровимірювання;
- Фарбування;
- Складальне.

Вартість основних виробничих фондів складає 12327 тис. грн., з середнім зносом 42%. Загальна кількість устаткування 257 одиниць. Облікова чисельність робочого і обслуговуючого персоналу 114 чол.

Підприємство має зручно розташовані залізничні колії, необхідні енергетичні ресурси, а також кваліфіковані інженерні і робочі кадри.

Юридична адреса підприємства:

357500, р. м. Київ, Оболонський р-он, вул Героїв Дніпра 87.

2.2 Характеристика продукції та калькуляція собівартості та визначення ціни одиниці продукції

Спочатку розрахуємо прямі витрати підприємства на виробництво 120 зварювальних масок та 300 зварювальних контейнерів. Річ у тім, що три з придбаних верстати будуть обслуговувати виробництво зварювальних контейнерів та лише 1 верстат буде обслуговувати виробництво зварювальних масок. Отже розрахуємо прямі витрати сировини та матеріалів на виробництво окремо зварювальних масок та зварювальних контейнерів, та занесемо дані в таблиці.

Таблиця 1. Витрати на матеріали та покупні вироби на місяць для виробництва зварювальних масок

Сировина та матеріали	Од. вим.	Норма витрат на од. прод.	Ціна (грн./од)	Загальна кількість даної сировини на витрати виробництва (шт.)	Сума (грн.)
Пластик технічний	м ²	1,5	11,1	180	2000
Спец сталеві пластини	м ²	0,7	98	84	5800

Кінцеві значення – 2000 грн. знадобиться в місяць для закупки пластикової арматури та 5800 грн – для закупки скла.

Аналогічно проводимо розрахунки для матеріальних витрат з виробництва зварювальних контейнерів. Дані вносимо в таблицю.

Таблиця 2. Витрати на матеріали та покупні вироби на місяць для
виробництва контейнерів

Сировина та матеріали	Од. вим.	Норма витрат на од. прод.	Ціна (грн./од)	Загальна кількість даної сировини на витрати виробництва (шт.)	Сума (грн.)
Поліматеріали (пластикові арматура)	шт	18,5	5,5	5568	30625
Щити сталеві	м ²	6,37	48	1914	91875

Кінцеві значення – 30625грн. знадобиться в місяць для закупки пластикової арматури та 91875грн – для закупки щитів.

Розрахуємо наступну статтю витрат – витрати на заробітну платню робітників виробництва. Відомо, що в нову майстерню наймають двох помічників робітників, одного на обслуговування лінії виробництва зварювальних контейнерів і одного на лінії виробництва зварювальних масок. Також на кожній купленій машині буде працювати робітник, тобто 1 людина на виробництві зварювальних масок і 3 – на виробництві зварювальних контейнерів. Заробітна платня помічника дорівнюватиме 6000 грн., робітника – 7500 грн. Занесемо дані в таблицю.

Таблиця 3. Витрати на заробітну платню робочого персоналу

Посада	Кількість, чол.	Оклад, грн.	Сума,грн.
ЗВАРЮВАЛЬНІ МАСКИ			
Асистент (обслуговує ділянку та обладнання)	1	6000	6000
Робітник	1	7500	7500
Всього основна зарплатня			13500
Додаткова зарплатня (10%)			1350
Всього витрати на зарплатню			14850
ЗВАРЮВАЛЬНІ КОНТЕЙНЕРИ			
Асистент (обслуговує ділянку та обладнання)	1	6000	6000
Робітник	3	7500	22500
Всього основна зарплатня			28500
Додаткова зарплатня (10%)			2850
Всього витрати на зарплатню			31350
ВСЬОГО			36200

Кінцеве значення – 36 200 грн. – ця сума необхідна буде для оплати праці виробничих працівників.

Розрахуємо сумарні прямі витрати по кожному виду продукції. До прямих витрат відносяться витрати на матеріали та сировину і на оплату праці виробничих працівників. Дані вносимо в таблицю.

Таблиця 4. Прямі витрати на виробництво продукції (грн.)

Вид продукції	Матеріальні витрати	Витрати на оплату праці	Всього
Маски	7800	14850	22650
Контейнери	112500	31350	143850

Як видно з таблиці 4, сумарні прямі витрати на виробництво зварювальних масок складають 22650грн. на місяць, а сумарні прямі витрати на виробництво зварювальних контейнерів – 143850 грн. на місяць.

Непрямі витрати, не відносяться безпосередньо до виробництва продукції. До непрямих витрат на підприємстві, яке ми аналізуємо, відносяться витрати на амортизацію основних засобів, оплату праці адміністративних робітників, сервісного та допоміжного персоналу, що безпосередньо не приймає участі у виробництві продукції, а також загальновиробничі та господарські витрати. Розрахуємо всі їх окремо. Дані подамо у вигляді таблиць.

Таблиця 5. Амортизація основних засобів

№ з/п	Вид обладнання	Кількість (шт)	Вартість (грн)	Строк експлуатації (рік)	Аморт. Відрахування на місяць (грн)
1	Верстат GR IronM 2	4	10500	5	700,02
ВСЬОГО					700,02

Таблиця 6. Витрати на заробітну платню адміністративного персоналу
по видах продукції

Посада	Кількість, чол.	Оклад, грн.	Сума, грн.	Витрати на одиницю продукції	
				Маски	Контейнери
Начальник майстерні	1	9000	9000	1260	7740
Всього основна зарплатня			9000	1260	7740
Додаткова зарплатня (10%)			900	126	774
Всього витрати на зарплатню			9900	1386	8514

Таблиця 7. Витрати на заробітну платню сервісного та допоміжного
персоналу по видах продукції

Посада	Кількість, чол.	Оклад, грн.	Сума, грн.	Витрати на одиницю продукції	
				Маски	Контейнери
Майстер з ремонту і обслуговування машин	2	6450	12900	1806	11094
Всього основна зарплатня			12900	1805	11095
Додаткова зарплатня (10%)			1290	180	1110
Всього витрати на зарплатню			14190	1986,6	12203,4

Таблиця 8. Витрати на загально виробничі та господарські потреби по видах продукції

Статті витрат	Загальна сума витрат, грн	Витрати на одиницю продукції	
		Маски	Контейнери
Мастила	450	63	387
Інструменти	1740	243,6	1496,4
Електроенергія та комунальні платежі	12000	1680	10320
Всього	14190	1986,6	12203,4

Таким чином, витрати на заробітну платню сервісного та допоміжного персоналу та витрати на загально виробничі та господарські потреби займають більшу частину непрямих витрат підприємства.

Розрахуємо собівартість кожного виду продукції. Це необхідно за для того, щоб правильно в подальшому сформуванати план витрат по місяцях.

Таблиця 9. Калькуляція собівартості одиниці продукції

Вид витрат	Зварювальні маски		Зварювальні контейнери	
	Сума, грн.	Уд. вага (%)	Сума, руб.	Уд. вага (%)
Прямі витрати	22650	82	143850	81
Непрямі витрати	5118	18	33862,02	19
Всього на місяць	27768		177712	
Всього на од.прод.	694,2		1777,2	

Непрямі витрати склали 38980,02 грн., розподілили їх між видами продукції пропорційно до прямих витрат.

Враховуючи величину планової рентабельності в 30%, розраховуємо ціну кожного виду продукції.

$$\text{Ціна} = C_{\text{прод}} + C_{\text{прод}} * R$$

$$\text{Ціна маски} = 694,2 + 694,2 * 30\% = 902,46$$

$$\text{Ціна контейнера} = 1777,2 + 1777,2 * 30\% = 2310,36$$

2.3 Аналіз беззбитковості виробництва. План маркетингу

Змінними витратами (Variable Cost - VC) називають витрати, величина яких знаходиться в залежності від зміни обсягу виробництва. Постійні витрати (Fixed Costs) – це витрати, що залишаються незмінними в разі зміни обсягу діяльності (або іншого фактора витрат)

Розрахунок цих витрат наведено в таблиці 10. Цей розрахунок необхідно провести за для аналізу беззбитковості.

Таблиця 10. Розподіл витрат на змінні і постійні

Вид витрат	Зварювальні маски	Зварювальні контейнери
Змінні витрати:		
Витрати на матеріали та сировину	195	1125
Всього змінних витрат, грн./од.	195	1125
Постійні прямі витрати:		
Витрати на оплату праці виробничого персоналу, грн./весь обсяг	14850	31350
ВУЕО, грн./весь обсяг	175,02	525
Всього постійних прямих витрат, грн./весь обсяг	15025,02	31875
Всього постійних непрямих витрат, грн./весь обсяг	4942,98	33337,02

Таблиця 11. Розподіл витрат з використанням директ-костингу

Показник	Зварювальні	Зварювальні	Разом
Обсяг реалізації, шт.	120	300	420
Ціна за 1 шт., грн.	902,46	2310,36	3212,82
Виручка від реалізації, грн.	36098,4	231036	267134,4
Змінні витрати на 1 шт., грн.	195	1125	1320
Змінні витрати на весь обсяг реалізації, грн.	7800	112500	120300
Валова маржа 1, грн.	28298,4	118536	146834,4
Постійні прямі витрати на весь обсяг реалізації, грн.	15025,02	31875	46900,02
Валова маржа 2, грн.	13273,38	86661	99934,38
Постійні непрямі витрати на весь обсяг реалізації, грн.	4942,98	33337,02	38280
Прибуток, грн.	8330,4	53323,98	61654,38

Таблиця 12. Розрахунок показників беззбитковості

Показник	Зварювальні маски	Зварювальні контейнери
Коефіцієнт валової маржі	0,79	0,52
Поріг беззбитковості (N беззб):		
грн.	19262,85	62499,99
шт.	63,72	80,67
Поріг рентабельності (N рент):		
грн.	25599,99	127866,7
шт.	84,66	165,03
Запас фінансової міцності:		
грн.	10498,41	139267,7
%	87,24	156,39
СДОВ	1,61	1,8

Таким чином, розрахувавши показник порогу беззбитковості бачимо,

що підприємство зможе покрити свої змінні та прямі постійні витрати при виробництві 64 зварювальних масок та 80 зварювальних контейнерів. Покриття всіх постійних витрат можливе при виробництві 85 зварювальних масок та 166 зварювальних контейнерів.

Проведений аналіз свідчить, що відкриття нової лінії виробництва на підприємстві буде прибутковим при заданих показниках планових обсягів випуску й при такому високому рівні запланованої рентабельності. До того ж ціна на продукцію як показують розрахунки є достатньо сприйнятливою для споживачів.

План маркетингових дій включає комплекс дій, включаючи товарну, цінову, збутову і сервісну політику і стратегію.

Товарна політика ВАТ «Іскра» припускає забезпечення широкого асортименту різних модифікацій пропонованих моделей трансформаторів і гнучке пристосування до ринкових умов.

Товарна стратегія підприємства передбачає:

- Створення різних модифікацій даної електричної техніки по обмеженому набору базових моделей;
- Облік вимог споживача до характеристик пропонованої техніки;
- Різну комплектацію при поставці;
- Постійне поліпшення електротехнічних показників і експлуатаційних характеристик.

Цінова політика по електричній техніці пов'язана із загальною метою підприємства і включає формування коротко- і довгострокової мети на базі витрат виробництва і попиту на продукцію, а також цін конкурентів.

Цінова стратегія повинна базуватися на товарній політиці і припускає:

- Використовування механізму гнучких цін залежно від модифікації і комплектації електричної техніки;
- Добра якість при цінах нижче за зарубіжні аналоги;
- Розробку системи пільг і знижок залежно від умов поставки.

Збутова політика ВАТ «Іскра» орієнтована на формування і

стимулювання попиту на продукцію.

Збутова стратегія полягає в:

- Створенні і регулюванні комерційних зв'язків;
- Рекламної діяльності в різних формах;
- Участі у виставках і ярмарках і презентації демонстраційних зразків.

Сервісна політика підприємства припускає перед- і після продажний сервіс.

Передпродажний сервіс орієнтований на постійне вивчення, аналіз і облік вимог замовників з метою вдосконалення виробів.

Післяпродажний сервіс передбачає комплекс робіт по гарантійному і післягарантійному обслуговуванню (ремонт, поставка запасних частин, навчання персоналу і т.д.). Гарантійний термін на цю техніку складає 1 рік, що перевищує відповідні світові стандарти.

Головною метою впровадження нової виробничої лінії на ВАТ «Іскра» є проникнення на ринок і наступне розширення ринкової частки. Основним товаром для якого розробляється маркетинговий план є зварювальні контейнери та зварювальні маски. Незаперечною умовою є висока якість продукції. Це одна з конкурентних переваг підприємства. Для організації товарної політики ВАТ «Іскра» необхідно застосувати кілька стратегій:

Стратегія сегментування, що дозволяє з'ясувати, скільки сегментів ринку необхідно охопити при реалізації послуг. Прийняття того або іншого рішення залежить від економічного значення окремих сегментів і поведінки конкурентів.

1. Стратегія розвитку й просування за рахунок того продукту, що користується найбільшим попитом.

2. Стратегія інновацій, що припускає створення нового продукту.

Необхідно відзначити, що реклама дуже тісно пов'язана з процесом установлення іміджу ВАТ «Іскра». Цілями проведення реклами є інформування споживачів про відкриття нової лінії виробництва супутнього до основного виду продукції трансформаторів зварювальних, а також

залучення якомога більшого числа клієнтів. Тому реклама буде мати, в основному, інформативний характер. Задача рекламної кампанії — забезпечити якомога більше замовлень на продукцію.

Особливістю даної маркетингової кампанії буде те, що вона буде фінансуватися за рахунок основного виробництва ВАТ «Іскра», оскільки по-перше буде додатково рекламуватися основний твар та усе підприємство загалом. Тому рекламна кампанія буде протікати по-перше за рахунок роздачі листівок, а також за рахунок послуг радіостанції. З метою проведення рекламної акції було визначено «Авторадіо».

Таблиця 13. Кошторис витрат на рекламу

Шляхи просування	Ціна, грн	Кількість	Вартість у
1	2	3	4
Реклама на радіо («Авторадіо»)	15	30	450
Участь у спеціалізованих	1500 за	2	3000
Розповсюдження рекламних листівок	Роздача 7 коп./штука	2000	Роздача 140 грн + печать
РАЗОМ			3790
За місяць на рекламу планується витратити 3790 грн			

Стимулювання продажів має багатоцільову спрямованість. Головним об'єктом впливу є споживач, що має найбільшу значимість, і вся політика маркетингу зводиться до впливу саме на споживача. Крім того, необхідно стимулювати і персонал фірми. Працівники, які здатні і вміють показати товар у вигідному світлі, не будуть залишені без уваги з боку керівника.

Стимулювання можна проводити також під час участі на спеціалізованих виставках за допомогою кращого оформлення вітрини, швидше за все, це буде барвіста фотографія продукції із відповідним написом. Надалі можливе розширення асортименту випуску супутніх до основного виробництва товарів шляхом збільшення виробничої потужності.

2.4 Прогнозування звіту про фінансові результати та балансу прямим методом

Розплануємо виробництво продукції по місяцях виходячи з того, що кожного місяця виробництво продукції буде зростати на 5%. Результати розрахунку представлені в таблиці. Однак плановий обсяг як видно з таблиці 14 не співпадає з обсягом виробництва, оскільки ці товари (контейнери та маски) мають коливання щодо кривої попиту, оскільки, наприклад влітку, коли починається пора відпусток кількість ремонтних робіт зменшується, а пік приходиться на кінець осені.

Таблиця 14. Плановий обсяг продажу продукції

Вид продукції	Ціна за шт., грн.	План виробництва											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Маски	902,46	120	120	105	105	90	90	90	105	192	195	195	165
Контейн.	2310,36	300	300	270	240	210	180	210	270	495	510	525	423

Цех по виробництву зварювальних масок та зварювальних контейнерів планується виокремити з основного балансу підприємства, тобто це виробництво буде мати власний баланс та формувати власний Звіт про фінансові результати. Це робиться з метою виокремлення цього виробництва з поміж основного та прийняття рішення про доцільність такого виробництва після так би мовити пробних років діяльності.

Таблиця 15. Базовий баланс (на 31.12.08)

АКТИВ	Сума, тис. грн	ПАСИВ	Сума, тис. грн
Грошові кошти	258	Кредиторська заборгованість постачальникам	120,3
Дебіторська заборгованість	0	Всього короткострокова кредиторська заборгованість	120,3
Запаси та витрати	120,3	Уставний капітал	300
Всього оборотних засобів	378,3		0
Остаточна вартість основних засобів	42		0
Всього активів	420,3	Всього пасивів	420,3

2.5 Формування звіту про рух грошових коштів непрямим методом.

Аналіз потенційних ризиків

Рух грошових коштів — надходження і вибуття грошових коштів та їх еквівалентів. Інформація про надходження і видатки грошових коштів підприємства міститься у звіті про рух грошових коштів. Він є вітчизняним еквівалентом звіту про Cash-flow, який складають підприємства відповідно до вимог IAS-7 та GAAP. Зміст і форма звіту про рух грошових коштів та загальні вимоги до розкриття його статей визначаються Положенням (стандартом) бухгалтерського обліку 4. Необхідність звіту про рух грошових коштів зумовлена тим, що користувачі звітності повинні мати інформацію не лише про зміни в складі майна підприємства і джерел його формування, доходах і витратах, а й про грошові надходження та виплати, які здійснювалися протягом звітного періоду. Отже, метою складання звіту про рух грошових коштів є надання користувачам фінансової звітності повної,

правдивої та неупередженої інформації про зміни, що відбулися у грошових коштах підприємства та їх еквівалентах за звітний період. Фінансові аналітики, співробітники фінансових та контролінгових служб підприємств повинні вміти читати відповідні форми звітності з тим, щоб робити правильні висновки про нинішній та потенційний фінансовий стан підприємства. На основі інформації, яка міститься у звіті, можна дійти висновків про:

- чистий рух грошових коштів (Cash-flow) протягом звітного періоду в результаті операційної, інвестиційної та фінансової діяльності;
- суми надходжень і видатків, що виникають у результаті цих видів діяльності;
- величину інвестиційних вкладень підприємства у звітному періоді та рівень їх фінансування за рахунок внутрішніх фінансових джерел;
- обсяг фінансових ресурсів, які підприємство залучило із зовнішніх джерел;
- зміну ліквідних засобів протягом звітного періоду.

Прогнозний звіт про рух грошових коштів представлений в Додатку К

Прибуток не може виникнути сам по собі: з метою його одержання підприємство здійснює різні види операцій, кожна з яких супроводжується певним ризиком. При плануванні діяльності ВАТ «Іскра» також необхідно великої уваги приділити ризикам, із якими наше підприємство може зіткнутися в майбутньому, оцінити ці ризики і знайти способи їхньої мінімізації.

Ризики — це можливість виникнення непередбачених майнових або фінансових втрат у ситуації невизначеності умов фінансово-господарської діяльності підприємства.

Загалом, діяльність господарюючих суб'єктів супроводжується появою таких ризиків:

Виробничі ризики пов'язані з різними порушеннями у виробничій процесі або в процесі поставок сировини, матеріалів і комплектуючих виробів.

Заходами по зниженню виробничих ризиків є дієвий контроль над ходом виробничого процесу і посилення впливу на постачальників шляхом їх дублювання.

Ризик випадкового знищення майна. Даний ризик пов'язаний з можливою втратою активів унаслідок стихійного лиха, недотримання оптимальних умов збереження матеріальних активів.

Для мінімізації цього ризику на ВАТ «Іскра» будуть цілком дотримуватися правил пожежної безпеки й правил збереження матеріальних активів. У разі потреби майно ВАТ «Іскра» можна застрахувати від нещасного випадку і від зазіхання третьої сторони (крадіжки).

Комерційний ризик. Визначається несумлінністю комерційних партнерів.

Заходами по зниженню комерційних ризиків є:

- Систематичне вивчення кон'юнктури ринку;
- Створення дилерської мережі
- Раціональна цінова політика
- Створення сіті сервісного обслуговування
- Реклама і т.д.

Економічний ризик. Визначається невиконанням затверджених планів обсягів реалізації товарів унаслідок інфляційних процесів, конкуренції, зниження платоспроможності покупців.

Ціновий ризик. Це один із найбільш небезпечних ризиків у діяльності підприємств, здатний впливати на можливість утрати доходів, а виходить, і прибутку.

Процентний ризик. Виявляється в непередбаченій зміні процентних ставок на фінансовому ринку.

Податковий ризик. Характеризується можливістю нових податкових платежів, можливістю збільшення рівня ставок діючих податків, зміною діючих податкових пільг, нестабільністю податкового законодавства.

Інфляційний ризик. Можливість знецінювання реальної вартості

капіталу підприємств, а також створених у грошових формах окремих його фінансових фондів.

Інвестиційний ризик. Характеризується можливістю виникнення непередбачених фінансових втрат у процесі інвестиційної діяльності.

Ризик неплатоспроможності. Причиною його виникнення є низький рівень ліквідності оборотних активів.

Ризик втрати фінансової стійкості. Цей вид ризику характеризується недосконалою структурою капіталу господарюючого суб'єкта.

Інші види ризиків. Наприклад, ризик підробки фінансових документів.

При аналізі можливих ризиків, характерних для ВАТ «Іскра» , більше уваги було приділено цінним, виробничим і податковим ризикам. Ці ризики є найбільш актуальними, тому що з ними ВАТ «Іскра» може зіткнутися навіть спочатку свого існування. Серед класу даних ризиків було виділено 9 основних ризиків і визначено їхній негативний вплив на прибуток (табл.16).

Таблиця 16. Ризики та їхній негативний вплив на прибуток

№	Ризики	Негативний вплив на прибуток
1	Нестійкість попиту	Падіння попиту із зростанням цін
2	Поява альтернативного продукту	Зниження попиту
3	Зниження цін конкурентів	Зниження цін
4	Збільшення виробництва у конкурентів	Падіння продажів або зниження цін
5	Зростання податків	Зменшення чистого прибутку
6	Неплатоспроможність споживачів	Падіння продаж або зниження цін
7	Зростання цін на сировину, матеріали, перевезення	Зниження прибутку через зростання цін
8	Залежність від постачальників, відсутність альтернативи	Зниження прибутку через зростання цін
9	Нестача оборотних коштів	Збільшення кредитів

Для оцінки даних ризиків і виявлення найбільш небезпечних для діяльності ВАТ «Іскра» було проведено експертизу за участю 10 експертів. У ролі експертів виступили 10 досвідчених підприємців, підприємства яких вже давно займають свої ринкові ніші на ринку електронної техніки, однак вони не є потенційними конкурентами ВАТ «Іскра». Експертиза проводилася в один етап у виді анкетування. Експертам запропонували оцінити кожний з 9 ризиків за 100-бальною системою, де 100 — найвища оцінка, що характеризує найвищу небезпеку й актуальність ризику. Після проведення експертизи, для зручності подальшого аналізу, усі відповіді експертів були згруповані в одну таблицю (табл. 24).

Для того, щоб визначити, чи були думки експертів погодженими, тобто, чи можна на основі даних зробити конкретні висновки, необхідно порахувати коефіцієнт конкордації ($K_{\text{кон}}$).

Коефіцієнт конкордації змінюється в межах від 0 до 1.

Якщо $K_{\text{кон}} = 0$, то думки експертів цілком не погоджені, якщо ж $K_{\text{кон}} = 1$, то спостерігається повна єдність у думках експертів. $K_{\text{кон}}$ обчислюється за формулою:

$$K_{\text{кон}} = \sum_{j=1}^n d_j^2 / \left(\frac{1}{12} * (m^2 * (n^3 - n) - m \sum_{i=1}^m T_i) \right)$$

$$d_j = S_j - \sum_{j=1}^n S_j / n$$

$$T_i = \sum_{l=1}^L (t_{li}^3 - t_{li})$$

де i — номер с (ризиків);

j — номер експерта;

m — кількість експертів;

n — кількість напрямків (ризиків);

S_j — сума рангів;

L — кількість груп зв'язаних рангів;

t_{ij} — кількість однакових рангів у кожній групі.

Таблиця 17. Дані, отримані шляхом експертизи

№	Ризики	1 експерт	2 експерт	3 експерт	4 експерт	5 експерт	6 експерт	7 експерт	8 експерт	9 експерт	10 експерт
1	Нестійкість попиту	100	80	90	100	90	80	100	100	90	80
2	Поява альтернативного продукту	100	80	90	90	80	100	100	90	90	100
3	Зниження цін конкурентів	40	50	50	60	40	50	20	50	60	70
4	Збільшення виробництва у конкурентів	50	40	50	60	50	40	30	50	40	60
5	Зростання податків	50	40	40	30	30	40	50	70	50	40
6	Платоспроможність споживачів	50	70	70	80	60	70	60	50	60	70
7	Ріст цін на сировину, матеріали, перевезення	100	90	90	80	70	100	90	100	90	100
8	Залежність від постачальників, відсутність альтернативи	20	30	40	30	40	50	50	60	40	40
9	Нестача оборотних коштів	50	50	60	70	50	40	60	40	40	50

Після підрахунку коефіцієнта конкордації необхідно перевірити його на статистичну значимість за допомогою критерію Пірсона (критерію χ^2):

$$\chi_{\text{рас}}^2 = \sum_{j=1}^n d_j^2 / \left(\frac{1}{12} * (mn(n+1) - \frac{1}{n-1} \sum_{i=1}^m T_i) \right)$$

$$\chi_{\text{кр}}^2 = \text{ХИ2ОБР}(0,05;n - 1).$$

Якщо розрахункове значення критерію Пірсона більше критичного, виходить, коефіцієнт конкордації — статистично значимий.

Процес обчислення коефіцієнта конкордації представлений у табл. 13.

$K = 0,78$, це означає, що думка експертів погоджені. Розрахункове значення коефіцієнта Пірсона перевищує критичне, що свідчить про те, що в даному випадку коефіцієнт конкордації статистично значимий.

На основі усього вище викладеного можна продовжувати подальший аналіз даних, отриманих при проведенні експертизи. Для того щоб визначити, який же ризик, на думку експертів, є найбільш небезпечним, а яким ризиком можна тимчасово зневажити, можна скористатися методом групової експертної оцінки. Даний метод полягає в тому, що кілька експертних оцінок (у нашому випадку 10) кожного фактора (ризика) зводяться до одержання єдиної групової експертної оцінки.

Проаналізуємо результат, отриманий у процесі рішення поставленої задачі за допомогою методу групової експертної оцінки, а саме отриманий вектор чисел:

$$T(0.00001) = \begin{pmatrix} 0.48 \\ 0.474 \\ 0.248 \\ 0.245 \\ 0.234 \\ 0.764 \\ 0.48 \\ 0.2 \\ 0.262 \end{pmatrix}$$

На думку експертів, ризик, якому нам варто приділити більше уваги і який несе в собі велику небезпеку для ВАТ «Іскра» — це зростання цін на сировину й матеріали. Збільшення цін на сировину й матеріали приведе до зростання собівартості продукції й суттєво скоротить прибуток підприємства. Щоб мінімізувати даний ризик, потрібно мати налагоджені відносини з великою кількістю постачальників, тобто мати альтернативу: при підвищенні цін на сировину в одного постачальника буде можливість купити аналогічну продукцію в іншого постачальника, тільки за більш помірною ціною.

На другому місці, на думку експертів, стоїть ризик зменшення попиту й ризик появи аналогічного продукту. Для того, щоб мінімізувати перший ризик ВАТ «Іскра», треба всіляко стимулювати попит на продукцію шляхом гнучкої цінової політики, забезпечення високої якості реалізованої продукції, забезпечення високого рівня сервісу і так далі. Що стосується другого ризику, то підприємство не може його мінімізувати, тому що, не виключено, що в майбутньому буде відкрите аналогічне виробництво й інші фірми зможуть потіснити позиції ВАТ «Іскра» на ринку. Однак, найважливіше для ВАТ «Іскра» — до появи конкуренції завоювати клієнтів і забезпечити себе постійною клієнтурою.

Інші ризики, на думку експертів, не є особливо небезпечними для ВАТ «Іскра». Ризик залежності від постачальника малореальний, тому що, у місті мається близько 100 оптових складів, де можна замовити якісну продукцію, що стосується податкового ризику, то ми зможемо мінімізувати його, перейшовши на сплату єдиного податку.

Таблиця 18.Процес обчислення коефіцієнта конкордації

№	Ранги										S_j	d_j	d_j^2	T_i	K_{kon}	χ^2_p	χ^2_{kp}
1	2	2,5	2	1	1	3	1,5	1,5	2	3	19,5	-30,5	930,25	60	0,781	62,312	15,507
2	2	2,5	2	2	2	1,5	1,5	3	2	1,5	20	-30	900	18			
3	8	5,5	6,5	6,5	7,5	5,5	9	7	4,5	4,5	64,5	14,5	210,25	12			
4	5,5	7,5	6,5	6,5	5,5	8	8	7	8	6	68,5	18,5	342,25	18			
5	5,5	7,5	8,5	8,5	9	8	6,5	4	6	8,5	72	22	484	12			
6	5,5	4	4	3,5	4	4	4,5	7	4,5	4,5	45,5	-4,5	20,25	12			
7	2	1	2	3,5	3	1,5	3	1,5	2	1,5	21	-29	841	18			
8	9	9	8,5	8,5	7,5	5,5	6,5	5	8	8,5	76	26	676	6			
9	5,5	5,5	5	5	5,5	8	4,5	9	8	7	63	13	169	18			
											50		4573	174			

Але варто врахувати, що такі ризики, як зниження цін конкурентів і збільшення виробництва в конкурентів, на даному етапі не небезпечні для ВАТ «Іскра» лише тому, що поки немає сильних конкурентів на ринку Києва та регіону. Однак значимість цих ризиків зростає з появою на ринку першого конкурента. Тоді з'явиться об'єктивна необхідність перегляду значимості даних ризиків.

Висновок до 2 розділу

В даному розділі розглянуто прибуток не може виникнути сам по собі: з метою його одержання підприємство здійснює різні види операцій, кожна з яких супроводжується певним ризиком. При плануванні діяльності ВАТ «Іскра» також необхідно великої уваги приділити ризикам, із якими наше підприємство може зіткнутися в майбутньому, оцінити ці ризики і знайти способи їхньої мінімізації.

Для оцінки даних ризиків і виявлення найбільш небезпечних для діяльності ВАТ «Іскра» було проведено експертизу за участю 10 експертів. У ролі експертів виступили 10 досвідчених підприємців, підприємства яких вже давно займають свої ринкові ніші на ринку електронної техніки, однак вони не є потенційними конкурентами ВАТ «Іскра». Експертиза проводилася в один етап у виді анкетування. Експертам запропонували оцінити кожний з 9 ризиків за 100-бальною системою, де 100 — найвища оцінка, що характеризує найвищу небезпеку й актуальність ризику.

Процес складання бізнес – плану є специфічним у кожному конкретному випадку. Тому практично не можливо дати якусь єдину схему його розробки. Узагальнення підприємницького досвіду дає змогу виділити в процесі розробки такого бізнес – плану три стадії: початкову, підготовчу, основну. Наука і практика розробили чимало методів творчого (евристичного) пошуку підприємницької ідеї: методи індивідуального творчого пошуку (метод аналогії, метод інверсії, метод ідеалізації); методи колективного пошуку (“мозковий штурм”, конференція ідей, метод колективного блокнота); методи активізації пошуку (метод контрольних запитань, метод фокальних об’єктів, метод морфологічного аналізу).

Розділ 3. Шляхи вдосконалення роботи бізнес-плану на прикладі ВАТ «Іскра»

3.1. Рекомендації щодо впровадження на прикладі ВАТ «Іскра» Шляхи вдосконалення роботи

Потенційно в будь-якому бізнесі існує безліч можливостей. Тим, хто їх знаходить і грамотно використовує, набагато легше досягти позитивного результату. В умовах розвиненого ринку успіх може прийти тільки до того, хто вносить у свою справу щось нове, відмінне від пропонованого конкурентами. Ця новизна може стосуватися різних напрямів діяльності фірми. Входження на ринок з новим товаром, раціоналізація способів обробки сировини, надання додаткових послуг споживачам, цінове забезпечення конкурентоспроможності, відкриття нових ринків чи каналів збуту і т. д. - в усьому цьому присутній потенціал успіху. А виявлення цих можливостей бізнесу називається бізнес-ідеєю.

Бізнес-ідея - це запропонований засіб поліпшення ведення підприємницької діяльності з метою досягнення більш вагомого підприємницького успіху.

Хоч поява бізнес-ідеї є творчим актом, це не означає, що процес її появи та формулювання зовсім не керований. Справді, як і будь-який інший творчий процес, появу нових бізнес-ідей неможливо запрограмувати та формалізувати. Водночас він має визначені закономірності, врахування яких у методах управління фірмою допомагає стимулювати цей творчий процес. Саме в цьому і полягає основне завдання ділового розвитку фірми.

Реалізація ділового розвитку фірми має керуватися закономірністю впровадження бізнес-ідеї, згідно з якою далеко не кожна зі сформульованих пропозицій доводиться до логічного завершення. Лише 5-10 % від запропонованих ідей завершуються результативно. Цю особливість можна трактувати як закон успішності нових ідей [64, с. 157].

Ця межа успішності стосується не тільки безпосередньо бізнес-ідей. Вона зафіксована і в інших сферах творчої діяльності: конструюванні, розробці нових

технологічних процесів, фундаментальних та прикладних науках. Наявність об'єктивної межі успішності свідчить про безперспективність спроб жорсткої системи управління життєвим циклом розвитку ідеї, тобто побудова такої схеми роботи з реалізації ділового розвитку фірми, за якої кожна ідея має проходити через чітко визначені стадії, а завершальним етапом її стає практична реалізація, позбавлена здорового глузду.

Про правильність цієї тези свідчить досвід колишнього СРСР щодо управління процесами науково-технічного прогресу. Маючи передову фундаментальну науку та систему освіти, країна безнадійно відставала у питаннях практичної розробки та впровадження нововведень. Головною причиною цього була система директивного планування, яка вимагала від розробників обов'язкового отримання ефекту від витрачених коштів. У результаті перед науковцями, конструкторами, технологами та виробничниками ставала дилема:

- ризикнути і здійснити спробу створити щось нове та ефективне, але при цьому поставити під загрозу виконання плану;
- скопіювати відоме технічне рішення, яке гарантує виконання планового завдання у визначений термін.

Прийняття першого шляху вело до великих неприємностей як у матеріальному, так і у психологічному плані, а тому здоровий конформізм підказував доцільність другого варіанта розвитку подій, що і визначало відставання у науково-технічному прогресі.

Одним із аспектів логіки впровадження бізнес-ідей є можливість відшкодування витрат, які були зроблені під час здійснення невдалих спроб з їх впровадження, за рахунок надприбутків від реалізацій плідних ідей.

За всієї умовності описаної в першій частині роботи схеми прийняття рішення та розробки бізнес-плану вона досить повно відображає логіку формування загального результату від впровадження нових ідей. Відповідно до цієї схеми 70 % нових ідей не втілюється у життя, 20 % - тільки компенсує кошти, які витрачені на їх реалізацію. Проте 10 %, які залишилися, дають такий

ефект, який значно перекриває всі витрати на розробку та впровадження не тільки цих, а й усіх інших спроб здійснення нововведень.

Таким чином, щоб впровадження нових бізнес-ідей приносило потрібний ефект, їх має бути багато.

Забезпечення успішності ділового розвитку фірми не можливе, якщо бізнес-ідей буде обмаль. Тільки за рахунок їх великої кількості підвищується ймовірність того, що серед них знайдуться ті, реалізація яких підвищить якісний рівень бізнесу та його ефективність [65, с. 214].

Отже, необхідно стимулювати і планувати роботу так, щоб цих ідей було якнайбільше. У цьому випадку буде збільшуватися і число перспективних ідей. Це завдання ділового розвитку фірми неможливо вирішити лише через систему заохочування та стимулювання. Потрібно створити відповідну культуру бізнесу, основні ознаки якої буде розглянуто у наступних параграфах посібника.

Наявність об'єктивної межі успішності бізнес-ідей свідчить про необхідність плідної роботи над їхнім доопрацюванням та доведенням до практичного втілення. Ця діяльність полягає в тому, щоб якомога збільшити відсоток реалізованих ідей та знизити витрати коштів на ті, які виявилися безперспективними.

Ідея може виявитися такою, що не здатна принести підприємницький успіх на різних стадіях свого розвитку.

Більшість ідей припиняють своє існування вже на стадії первісного обґрунтування. Причини тут можуть бути дуже різні:

- невідповідність концепції розвитку фірми;
- занадто великий обсяг коштів на впровадження;
- значні ризики;
- відсутність необхідних факторів чи засобів для подальшої розробки;
- програш порівняно з конкуруючими ідеями.

На етапі ділового планування, коли формується модель майбутнього бізнесу в умовах реалізації бізнес-ідеї, може виявитися, що ідея за своїми результатами не зможе забезпечити визначений ефект, а отже, є

безперспективною або несвоєчасною. Якщо на першій стадії переважають якісні оцінки потенціалу бізнес-ідеї, то на другому - кількісні.

На стадії проектного аналізу, де провадиться експертиза укладеного ділового плану, відмова від подальшого впровадження здійснюється, частіше за все, за ініціативою інвесторів. Здійснення аналізу за спеціальною методикою, може виявитися у тому, що розроблений проект або не забезпечує необхідний рівень прибутковості інвестицій, або є дуже ризиковим, або програє у своїх показниках конкуруючим проектам.

Але навіть якщо проект пройшов усі експертизи та був прийнятий для виконання, йому не гарантовано 100 %-го успіху. Про це свідчить досить високий відсоток провалів із впровадженням проектів на стадії їх практичної реалізації. Абсолютно всі фактори, з якими стикаються підприємці при впровадженні ідеї, неможливо врахувати. Але зменшити кількість провалів, які завдають великі збитки, можливо.

Коли провадиться аналіз помилок, які призвели до зриву впровадження бізнес-ідеї, дуже часто з'ясовується, що вони могли бути передбачені на попередніх етапах життєвого циклу. Якби помилки не траплялися - всі вони від необдуманих дій. Розуміння цього аспекту логіки розвитку бізнес-ідеї вимагає більш уважного ставлення до етапу ділового планування. Якщо ідея не може бути втілена у життя, то краще, щоб це стало зрозуміло якомога раніше. Це не тільки заощадить значні кошти, а й вивільнить час для розробки більш перспективних бізнес-ідей [40, с.104].

Розробка ділового плану, таким чином, має стати своєрідним фільтром, необхідним для відсіву ідей, які з тих чи інших причин не можуть бути реалізовані. Питання ділового планування розглядається в цьому розділі далі. Зараз же необхідно вказати на його роль у дотриманні логіки розвитку бізнес-ідей. Вона полягає в тому, що на цьому етапі необхідно виявити всі фактори "проти" її впровадження. Тобто розробка плану має бути якомога критичнішою. На жаль, на практиці часто про це забувають. Під час розробки ділового плану частіше намагаються справити враження на інвестора можливостями, які

відкриваються перед бізнесом. У цьому разі розробка ділового плану стає самоціллю. В ньому описується ситуація, близька до ідеальної, а тому далека від того, що буде під час реалізації ділового плану. В результаті інвестиції можуть бути отримані, але вони тільки додадуть головного болю внаслідок проблем, які виникнуть на стадії практичного впровадження.

Один із законів Мерфі стверджує: "Якщо неприємність може статися, то вона дійсно станеться". Із цього закону, можна зробити висновок, яким потрібно керуватися при здійсненні ділового розвитку фірми: плануватися має те, що може піти не за планом. Пам'ятаючи про те, що далеко не кожна ідея може бути здійснена, потрібно грамотно спрямувати роботу з її подальшої розробки та впровадження. А це, в свою чергу, сприяє підвищенню ефективності бізнесу в цілому.

Роль ділового планування у життєвому циклі розвитку бізнес-ідеї не обмежується безпосередньо обґрунтуванням доцільності її реалізації. Аналіз практики підприємницької діяльності свідчить про те, що планування є ще самостійним чинником генерації нових ідей розвитку бізнесу. Дослідниками підприємництва вже давно помічено досить тісний зв'язок між успішністю ведення бізнесу і ставленням до планування.

Загалом чинниками появи бізнес-ідей є:

- виникнення проблемної ситуації, на вирішення якої спрямовуються зусилля персоналу;
- випадкове генерування ідеї при здійсненні поточної роботи фірми чи за інших обставин, які безпосередньо з нею не пов'язані;
- ідеї, підказані зовні (інвесторами, консультантами та ін.);
- запозичення в ході цілеспрямованого ознайомлення з досвідом роботи фірм схожого профілю або з літературних джерел;
- підсумки навчання на семінарах та курсах;
- ідеї, що виникли у ході здійснення поточного і перспективного планування, розробки ділових планів.

З усіх перелічених чинників останній відіграє особливу роль. Це пов'язано

з тим, що він означає наявність цілеспрямованого пошуку найкращого шляху ділового розвитку фірми та ефективності ділового планування.

Діловому розвитку фірми сприяють перш за все особисті здібності керівництва фірми до бізнесу, а також досвід роботи на ринку. Звісно, що здібності надаються природою, а досвід - це справа часу. Беручи це до уваги, може здатися, що виробити методи активізації ділового розвитку неможливо, але це не так. Дослідження бізнесу вказують на одну особливість фірм, які активно працюють у напрямку реалізації бізнес-ідей і досягають на цьому шляху значних результатів [41, с. 150].

Поява бізнес-ідей - це творчий процес. Стимулювати його можна створенням творчої атмосфери пошуку та здобуттям нових знань про бізнес. Таким стрижнем, навколо якого концентруються творчі дії персоналу, є планування. Воно - найбільш складний напрям реалізації управлінських функцій. Але якщо планування здійснюється згідно з логікою розвитку бізнес-ідей, то його наслідком буде не тільки підвищення якості бізнесу, а й перетворення його у справу життя, яка крім матеріального достатку приносить ще й велике задоволення від власної справи.

Висновок до 3 розділу

Показник запасу фінансової міцності показує наскільки обсяг виручки, що отримується від реалізації, більше порогу рентабельності, тобто наскільки далеко підприємство відійшло від стану, коли воно не отримує прибутку. Значення цього показника при виробництві 120 зварювальних масок складає 87%, при виробництві 300 зварювальних контейнерів – 156%. Це означає, що підприємство може знизити обсяги виробництва зварювальних масок на 87%, й при цьому не нести збитків.

Спрогнозовані форми звітності дозволяють визначити величину нерозподіленого прибутку підприємства, прослідити величину запасів, кредиторської заборгованості.

Визначені показники свідчать про достатню ефективність фінансового

менеджменту на підприємстві ВАТ «Іскра» .

ВИСНОВКИ

Місце фінансового планування в ринковій економіці визначається тим, що планування є однією з функцій управління, отже фінансове планування - це функція управління фінансами.

Планування в управлінні - це:

- 1) конкретизація цілей управління в системі показників фінансово-господарської діяльності підприємства;
- 2) розробка стратегії і тактики діяльності, орієнтованої на досягнення цілей менеджменту.

Бізнес-план - це письмове обґрунтування програми проведення бізнес-операції, угоди, система раціонально, планомірно організованих заходів, дій, які розраховані на отримання підсумку попередньо прогнозований результат.

Основними джерелами інформації для розробки бізнес – плану можуть бути:

- власний досвід практичної діяльності;
- безпосередні контакти з майбутніми споживачами, постачальниками;
- відомості про конкурентів;
- статистична інформація про стан і тенденції розвитку галузі;
- поточні аналітичні огляди економічної та ринкової ситуації;
- рекламні матеріали, інформаційно – комерційні матеріали виставок, ярмарків та науково - практичних конференцій;
- публікації з питань підприємництва.

Цінність бізнес – плану залежить від корисності інформації, яку він містить. Тому в процесі формування інформаційного поля бізнес – плану особливу увагу звертають на якість базової інформації.

Процес складання бізнес – плану є специфічним у кожному конкретному випадку. Тому практично не можливо дати якусь єдину схему його розробки. Узагальнення підприємницького досвіду дає змогу виділити в процесі розробки такого бізнес – плану три стадії: початкову, підготовчу, основну. Наука і практика розробили чимало методів творчого (евристичного) пошуку підприємницької ідеї:

методи індивідуального творчого пошуку (метод аналогії, метод інверсії, метод ідеалізації); методи колективного пошуку (“мозковий штурм”, конференція ідей, метод колективного блокнота); методи активізації пошуку (метод контрольних запитань, метод фокальних об’єктів, метод морфологічного аналізу).

Результатом виконання роботи став розроблений фінансовий план виробничого цеху. Також в роботі були розраховані собівартість та відпускна ціна зварювальних масок та зварювальних контейнерів. При чому рентабельність виробів закладена в ціні на рівні 30%.

В результаті проведеного операційного аналізу були визначені точка беззбитковості та поріг рентабельності. Розрахувавши показник порогу беззбитковості бачимо, що підприємство зможе покрити свої змінні та прямі постійні витрати при виробництві 64 зварювальних масок та 80 зварювальних контейнерів. Покриття всіх постійних витрат можливе при виробництві 85 зварювальних масок та 166 зварювальних контейнерів.

Показник запасу фінансової міцності показує наскільки обсяг виручки, що отримується від реалізації, більше порогу рентабельності, тобто наскільки далеко підприємство відійшло від стану, коли воно не отримує прибутку. Значення цього показника при виробництві 120 зварювальних масок складає 87%, при виробництві 300 зварювальних контейнерів – 156%. Це означає, що підприємство може знизити обсяги виробництва зварювальних масок на 87%, й при цьому не нести збитків.

Спрогнозовані форми звітності дозволяють визначити величину нерозподіленого прибутку підприємства, прослідити величину запасів, кредиторської заборгованості.

Визначені показники свідчать про достатню ефективність фінансового менеджменту на підприємстві ВАТ «Іскра» .

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конституція України від 28.06.1996 р.
2. Митний кодекс України від 11.07.2002 р. № 92 IV
3. Цивільний кодекс України від 16.01.2003 р. № 435 IV
4. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436 IV
5. Закон України «Про Антимонопольний комітет України» № 3659 XII від 26.11.1993 р.
6. Закон України «Про захист від недобросовісної конкуренції» № 236/96 ВР від 07.06.1996 р.
7. Закон України «Про захист економічної конкуренції» № 2210 III від 11.01.2001 р.
8. Закон України «Про захист прав споживачів» № 1023 XII від 12.05.1991 р.
9. Закон України «Про порядок погашення зобов'язань платників податків перед бюджетами та державними цільовими фондами» № 2181-III від 21.12.2000 р.
10. Закон України «Про ціни і ціноутворення» № 507-XII від 03.12.1990 р.
11. Закон України «Про податок з доходів фізичних осіб» № 889-IV від 22.05.2003 р.
12. Закон України «Про державну реєстрацію юридичних та фізичних осіб» № 755-IV від 15.05.2003 р. (вступає в силу з 01.07.2004 р.).
13. Закон України «Про обов'язкове державне пенсійне страхування» № 1058-IV від 09.07.2003 р.
14. Закон України „Про державну підтримку малого підприємництва” № 2063-III від 19.10.2000 р.
15. Закон України „Про оподаткування прибутку підприємств” №334/94-ВР від 28.12.1994 р.
16. Закон України „Про Національну програму сприяння розвитку малого підприємництва в Україні” № 2157-III від 21.12.2000 р.
17. Указ Президента України «Про деякі заходи з дерегулювання підприємницької діяльності» № 817/98 від 23.07.1998 р.

18. Декрет Кабінету Міністрів України «Про державний нагляд за додержанням стандартів, норм і правил та відповідальність за порушення» № 30-93 від 08.04.1993 р.
19. Постанова Кабінету Міністрів України «Питання Державної інспекції з контролю за цінами» № 1819 від 13.12.2000 р.
20. Інструкція про порядок обліку платників податків (документ затверджено в наказі ДПАУ № 80 від 19.02.1998 р.)
21. Агафонова Л.Г., Рога О.В. Підготовка бізнес-плану: Практикум. – К.: Знання, 1999.
22. Акофф РЛ. Планирование будущего корпорации. — М.: Прогресс, 2005.
23. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы: учеб. метод, пособие — М.: Финансы и статистика, 2005.
24. Беренс В., Харванек П. Руководство по оценке эффективности инвестиций. — М.: Инфра-М, 2005.
25. Бизнес-план. – М., 2008.
26. Бизнес-план: хрестоматия по написанию. – Ростовна-Дону.: «Феникс», 2008., 980 с.
27. Бизнес-план: Методич. материалы/ Под ред. проф. Маниловского Р.Г.- М.: Финансы и статистика, 2005.- 80 с.
28. Бланк И. Инвестиционный менеджмент. — Москва — Лондон: Юнайтед Лондон Трейд Лимитед, 2005.
29. Богатин Ю.В., Швандар В А. Оценка эффективности бизнеса и инвестиций. — М.: Юнити, 2006.
30. Бурков В.П., Галь В.В. и др. Бизнес-план инвестиционного проекта. Методика составления: Метод. Пособие. – М.: ОЛМА-ПРЕСС, 2007.
31. Буров В.П., Новиков О.К. Бизнес-план. Методика составления. – М., 2007.
32. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование. Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2006.-266с.
33. В.З.Черняк, А.В.Черняк, И.В.Довиденко. Бизнес планирование. Учебно-практическое пособие. — М.: РДЛ, 2005 г.

34. Вакуленко Т.Г., Фомина Л.Ф. Анализ бухгалтерской (финансовой) отчетности для принятия управленческих решений. – СПб.: Герда, 2005.-330с.
35. Васильченко В.Б. Бизнес-планирование предприятия. – СПб., 2007.
36. Веретенникова О.Б. «Финансы предприятий: Учебное пособие» — Екатеринбург.: Из-во УрГЭУ, 2005 г.
37. Ворст М., Ревентлоу П. Экономика фирмы. — М.: Высш. школа, 2004.
38. Горохов М.Ю., Малеев В.В. Бизнес-планирование и инвестиционный анализ. – М.: Филинь, 1998.
39. Дейян А., Анни и Лоик Троядек. Стимулирование сбыта и реклама на месте продажи. Пер. с франц. Общ. ред. Загашвили В.С.- М.: А/О Издательская группа "Прогресс", "Универс", 2004.- 190 с.
40. Деловое планирование (Методы. Организация. Современная практика): Учеб. пособие / Под ред. В.М.Попова. — М.: Финансы и статистика, 2007. — 368 с.
41. Зигель Э.С. Шульц Л.А. «Составление бизнес-плана» М: Финансы и статистика, 2004.-355с.
42. Ильин А.И. Планирование на предприятии. Учебное пособие в 2-ч. – Мн: ООО «Новое знание», 2004.-301с.
43. Карминский А.М., Оленев НИ., Примак А.Г., Фалько С.Г. Контроллинг в бизнесе. Методологические и практические основы. – М., Финансы и статистика, 2005.
44. Ковалев В.В.. Финансовый анализ: методы и процедуры. Финансы и статистика. – М.: Финансы и статистика, 2004.-361с.
45. Котлер Ф. Основа маркетинга: Пер. с англ. - М.:ОЛМА-ПРЕС, 2008.- 736 с.
46. Липсиц И.В. «Бизнес-план – основы успеха: Практическое пособие – М: Машиностроение, 2006. – 267с..
47. Любанова Т.П. Бизнес-план: путь к успеху предприятия. – М., 2007.
48. Любанова Т.П., Мясоедова Л.В., Грамотенко Т.А., Олейникова К).А, Бизнес-план, Учебно-практическое пособие. — М.: «Издательство ПРИОР», 2002. - 96 с.

49. Миронова И.А. Анализ финансово-хозяйственной деятельности сельскохозяйственных предприятий. – Спб: ПрофиКС, 2006.-278с.
50. Мірошніченко А.В. Діловий успіх: бізнес-планування та маркетинг. – К.: А.Л.Д.,2005.
51. Основы экономического анализа хозяйствующего субъекта. А.Н. Богатко – М.: Финансы и статистика, 2005г.-385с.
52. Патрушина Н.В. Анализ финансовых результатов по данным финансовой отчетности // Бухгалтерский учет. М.: 2006. №5, с. 68-72.
53. Пелих А.С. Бизнес-план или как организовать собственный бизнес.- 2-е изд., перераб. и доп.- М.: «Ось-89», 2004.-364с.
54. Пиндайк Р., Рубинфельд Д. Микроэкономика: Сокр. пер. с англ./ Науч. ред.: Борисович В.Т., Полтерович В.М., Данилов В.И. и др.- М.: "Экономика", "Дело", 2005.- 510 с.
55. Покропивний С.Ф., Соболев С.М., Швиданенко Г.О. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. – К.: КНЕУ, 1999.
56. Равичев С.А., Григорьев С.Э. Сборника тестовых заданий по экономике. Техникум. – М.: Вита-Пресс, 2006. -356с.
57. Рекомендации по разработке бизнес-планов инвестиционных проектов. НЭГ, 2005. №37-37.
58. Романова Н.И. Углубленное изучение экономики в техникуме // Техникум и производство. 2004. № 5.
59. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности. Учебное пособие. М.: ИНФРА-М, 2006.-341с.
60. Сборник бизнес-планов с комментариями и рекомендациями. Изд. 2. Под ред. В.М. Попова. – М.: Финансы и статистика, 2005.-346с.
61. Справочник финансиста предприятия. 3-е изд., доп. и перераб. ИНФРА-М, 2005.-322с.
62. Стратегическое планирование / Под ред. Уткина Э.А. — М.: /Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Издательство ЭКМОС, 2003.

63. Уткин Э.А., Кочетова А.И. Бизнес-план. Как развернуть собственное дело. - М.: АКАЛИС, 2006. - 175 с.
64. Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент. Учебник для вузов. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2007. – 447 с.
65. Финансовый менеджмент: Учебник для вузов / Г.Б. Поляк, И.А.Акодис, Т.А.Краева и др.; Под ред. Г.Б. Полякова. — М.: Финансы, ЮНИТИ, 2005. - 518 с.
66. Финансы в управлении предприятием/ Под ред. А.М.Ковалевой — М.: Финансы и статистика, 2005. — 160 с.
67. Шапиро В.Д. и др. Управление проектами. - СПб.; "Два ТрИ", 1996.- 610 с.
68. Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С. Финансы предприятий. – М.; ИНФРА-М, 1997. – 343 с.
69. Шудра В.Ф., Беличко А.Н. Как подготовить успешный бизнес-план. 2-е изд., испр. и доп. – К.: Капрал, 1997.
70. Э.А.Уткин «Бизнес-план». — М.: Экмос, 2002 г.
71. Экономика. – М.: Издательство БЕК, 2008. – 816 с.
72. Ю.Бригхем, Л. Гапенски «Финансовый менеджмент. Полный курс». В 2-х т./Пер. с англ. под ред. В.В.Ковалева — СПб.: Экономическая школа, 2002 г.