

Міністерство освіти і науки України  
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ  
до курсового проектування по курсу  
«Бізнес-планування ЗЕД»  
для студентів за напрямком навчання 6.030601 –  
«Менеджмент»

Одеса: ОНПУ, 2012

Міністерство освіти і науки України  
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ  
до курсового проектування по курсу  
«Бізнес-планування ЗЕД»  
для студентів за напрямком навчання 6.030601 –  
«Менеджмент»

Затверджено на засіданні  
кафедри менеджменту  
зовнішньоекономічної та  
інноваційної діяльності  
Протокол № 3 від 10.11.12 р.

Одеса: ОНПУ, 2012

Методичні вказівки до курсового проектування по курсу «Бізнес-планування ЗЕД» для студентів денної та заочної форми навчання, за фахом 6.030601 «Менеджмент» / Укладачі: *Коваленко О.М., Скоморохін Д.В.* – Одеса: ОНПУ, 2012. – 60 с.

Укладачі: Коваленко О.М., к.е.н., доц.  
Скоморохін Д.В., ас.

Рецензент: Станіславик О.В., к.е.н., доц.

## Зміст

	стор
Вступ .....	3
1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ .....	4
2. ПІДГОТОВКА ТИТУЛЬНОГО АРКУША, АНОТАЦІЇ, РЕЗЮМЕ .....	5
3. ФОРМУВАННЯ РОЗДІЛУ БІЗНЕС-ПЛАНУ “ОПИС ФІРМИ, ПРОДУКЦІЇ, ПОСЛУГ” .....	7
4. ФОРМУВАННЯ РОЗДІЛУ БІЗНЕС-ПЛАНУ “МАРКЕТИНГ І ЗБУТ ПРОДУКЦІЇ” .....	10
5. РОЗРОБКА ВИРОБНИЧОГО РОЗДІЛУ БІЗНЕС-ПЛАНУ .....	21
6. ФОРМУВАННЯ РОЗДІЛУ БІЗНЕС ПЛАНУ “ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ” .....	25
7. РОЗРОБКА ФІНАНСОВОГО РОЗДІЛУ БІЗНЕС-ПЛАНУ .....	27
8. ПРОВЕДЕННЯ АНАЛІЗУ ЧУТЛИВОСТІ ПРОЕКТУ .....	51
9. ФОРМУВАННЯ РОЗДІЛУ БІЗНЕС-ПЛАНУ “РИЗИКИ І ГАРАНТІЇ” .....	56
10. СКЛАДАННЯ ДОДАТКІВ .....	58
СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ .....	59

## Вступ

Будь-яка комерційна фірма засновується в цілях отримання економічної вигоди. Проте на неї можна розраховувати лише в тому випадку, якщо діяльність фірми буде пристосована до економічних умов конкретних країни і регіону. Опис цієї пристосованості фірми і називається бізнес-планом. По суті, бізнес-план – це інвестиційний проект, або економічна модель діяльності фірми.

Бізнес-план повинен розроблятися для будь-яких комерційних фірм: малих, середніх, великих. У країнах, званих розвинутими, існує багаторічна традиція бізнес-планування як частина культури підприємництва. Проте стандартів укладання бізнес-планів і, тим більше, розподілу їх на категорії – для малого, середнього, крупного бізнесу – не існує.

Терміном "бізнес-план" позначають два поняття:

1. Це процес економічного обґрунтування нового підприємства – бізнес-планування.
2. Опис результатів бізнес-планування в систематизованому вигляді, тобто по конкретних етапах виконаного дослідження, і оформлений у вигляді документа.

Бізнес-план як документ складається в двох основних випадках:

1. Якщо підприємець розраховує для реалізації свого проекту отримати інвестиції зі сторони;
2. Якщо підприємець розраховує залучити до своєї справи інших підприємців – фізичних або юридичних осіб.

Саме потенційних інвесторів або можливих співучасників, співзасновників фірми бізнес-план повинен переконати в надійності, перспективності, вигідності задуманої справи.

Документ має свою традиційну структуру і призначений дати відповіді на все технічні і економічні питання, які можуть виникнути у інвестора або співучасника нового підприємства у зв'язку з його утворенням. Традиційно в бізнес-плані наводяться: відомості про продукцію або послуги, намічені до виробництва; характеристика ринку, на якому планує працювати підприємець; інформація про конкурентів і власну стратегію конкуренції; відомості про виробництво: виробничо-технічна база, технологічні процеси, постачальники сировини і матеріалів; стратегія маркетингу; організаційний план; оцінка ризиків; фінансові показники діяльності підприємства та ін.

Дійсні методичні вказівки розроблені для виконання курсового проекту з дисципліни "Бізнес-планування зовнішньоекономічної діяльності".

Методичні вказівки повинні допомогти студентам оволодіти технікою одного з можливих підходів до укладання бізнес-планів, практичними навиками з розробки та обґрунтування бізнес-планів, орієнтованих на зовнішньоекономічну діяльність, а також спроектувати логічно завершений, економічно обґрунтований власний бізнес-план інвестиційного проекту. В навчальних цілях, в якості прикладу здійснення зовнішньоекономічної діяльності розглядається господарська діяльність українських суб'єктів підприємництва на території РФ.

## 1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Студенти виконують роботу на тему: “Розробка і обґрунтування бізнес-плану інвестиційного проекту в умовах зовнішньоекономічної діяльності”.

Курсовий проект є самостійною роботою студента і дозволяє викладачам визначити рівень знань, отриманих при вивченні відповідних дисциплін, передбачених навчальним планом.

**Метою** курсового проекту є вироблення навиків практичної інтеграції власних знань з основних економічних дисциплін, необхідних при підготовці бізнес-плану, орієнтованого на зовнішньоекономічну діяльність: планування, маркетингу, організації і управління виробництвом, працею, фінансами підприємства та ін. Курсовий проект повинен показати здатність студента вирішувати управлінські завдання в межах реально існуючого бізнесу.

**Задачі** курсового проекту:

1. Виявлення глибини і ґрунтовності засвоєння студентами знань, в першу чергу, бізнес-планування, дисциплін, пов’язаних із зовнішньоекономічною діяльністю суб’єктів підприємництва, а також дисциплін, методи яких застосовуються в бізнес-плануванні.

2. Визначення ступеня оволодіння навиками проведення наукових та управлінських досліджень і проектування, уміння застосовувати висновки і положення науки щодо вирішення конкретних виробничо-господарських задач.

3. Виявлення методичних і організаторських здібностей студента щодо реалізації на практиці розроблених їм пропозицій.

Роботу слід виконувати за наведеними нижче етапами з урахуванням відведеного навчальною програмою часу на кожному етапі виконання курсового проекту.

Етапи виконання КП
1. Вибір об’єкта курсового проектування
2. Визначення і узгодження предмета бізнес-планування
3. Теоретичний аналіз методів бізнес-планування (дослідження і проектування) по всіх розділах бізнес-плану
4. Представлення вступу
5. Складання типової структури бізнес-плану
6. Формування окремих розділів бізнес-плану
7. Представлення висновків за результатами проекту
7. Складання списку літератури
8. Складання додатків
9. Складання змісту
10. Оформлення титульного аркуша

Звертаємо увагу на те, що у вступі слід визначити актуальність бізнес-планування в залученні іноземних інвестицій, а також задачу складання власного бізнес-плану і коло осіб, яким від адресований, тим часом як у висновках за результатами проекту – стислі

висновки по всіх розділах бізнес плану та загальний висновок щодо доцільності інвестування коштів в планований бізнес.

Повний обсяг роботи повинен складати від 40 до 70 с.

Мінімальний обсяг вступу і висновків – 2 с.

Слід використовувати:

– шрифт 14' Times New Roman, полуторний інтервал;

– відступи лівий, верхній, нижній – 2 см, правий 1,5 см;

Більш повний перелік вимог з оформлення слід використовувати згідно з методичними вказівками до дипломного проектування та виконання дипломних робіт магістрів для студентів спеціальності 7050206, 8050206 – менеджмент зовнішньоекономічної діяльності.

## 2. ПІДГОТОВКА ТИТУЛЬНОГО АРКУША, АНОТАЦІЇ, РЕЗЮМЕ

Титульний аркуш бізнес-плану повинен бути лаконічним і привабливим, не містити зайвих подробиць.

Титульний аркуш бізнес-плану може бути оформлений в такій послідовності:

Підприємство \_\_\_\_\_

Адреса \_\_\_\_\_

Е-mail \_\_\_\_\_, Факс \_\_\_\_\_, Телефон \_\_\_\_\_

Суворо конфіденційно

Прохання повернути, якщо Вас не зацікавив проект

Кому \_\_\_\_\_

Стисла назва проекту (до 20-30 знаків)

Повна назва проекту \_\_\_\_\_

Керівник підприємства \_\_\_\_\_ Тел. \_\_\_\_\_

Проект підготовлений \_\_\_\_\_

Тел. \_\_\_\_\_

Дата початку реалізації проекту \_\_\_\_\_

Тривалість проекту \_\_\_\_\_

Період часу від дати, на яку актуальні вихідні дані, від дати початку проекту  
\_\_\_\_\_ міс.

Дата укладання \_\_\_\_\_ 200 р.

Конфіденційність \_\_\_\_\_

В анотації дається стислий опис мети та основних положень бізнес-плану (0,5-2 с.). Анотація призначена для вищого керівництва, письмових звернень, рекламних оголошень.

Анотація може бути оформлена в такій послідовності:

Підприємство \_\_\_\_\_

Адреса \_\_\_\_\_

Телефон \_\_\_\_\_, Факс \_\_\_\_\_,

Е-mail \_\_\_\_\_ Керівник підприємства \_\_\_\_\_

Суть пропонованого проекту та місце реалізації \_\_\_\_\_

Результат реалізації проекту \_\_\_\_\_

Загальна вартість проекту \_\_\_\_\_

Необхідні (залучені) фінансові ресурси \_\_\_\_\_

Термін окупності проекту \_\_\_\_\_

Очікуваний середньорічний прибуток \_\_\_\_\_

Передбачувана форма та умови участі інвестора \_\_\_\_\_

Можливі гарантії з повернення інвестицій \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Концепція бізнесу (резюме) – це стислий, швидко читаний огляд інформації про намічений бізнес і мету, яку ставить перед собою підприємство або підприємець, починаючи власну справу або розвиваючи ту, що є.

Концепція є гранично скороченою версією самого бізнес-плану. У зв'язку з цим вона може мати і самостійне значення, трактуватися як рекламний документ, використовуватися при наданні заявки потенційному інвестору на початкове або додаткове фінансування.

Порядок викладу концепції достатньо вільний. Основна вимога простота і лаконічність викладу, мінімум спеціальних термінів.

Необхідно добитися резюме, що запам'ятовується: в ньому можна помістити рисунок або фотографію виробу. Об'єм даного розділу не повинен перевищувати 3 - 4 с.

Порядок оформлення такий:

Суть проекту \_\_\_\_\_  
*(Основні переваги та унікальність передбачуваного бізнесу, перспективи його розвитку)*

Цілі і завдання бізнес-плану \_\_\_\_\_  
Економічне обґрунтування і ефективність проекту \_\_\_\_\_

*(Основні фінансові результати і прогнозована ефективність для інвестора і для виробника)*

Відомості про фірму \_\_\_\_\_

*(Дата утворення і розширення, організаційно-правова форма, структура капіталу (кількість дозволених до випуску акцій, кількість випущених і що знаходяться в обігу акцій, номінальна їх вартість і біржова ціна), основний банк, в якому відкриті рахунки фірми, спеціалізація і передісторія розвитку підприємства, імідж фірми, основні споживачі. Ресурси підприємства, його поточний фінансовий стан. Опис ситуації на ринку і в галузі стосовно досліджуваного виробництва)*

Команда управління \_\_\_\_\_  
*(Керівництво фірми, бухгалтер і юрист фірми, основні менеджери, їх кваліфікація, освіта, стаж роботи та інші відомості. Організаційна структура фірми з указівкою основних організаційно-виробничих та управлінських підрозділів).*

План дій \_\_\_\_\_  
*(Довгострокова і короткострокова стратегія підприємства. Дані доцільно представити в табличній формі.*

*Наприклад:*

Стратегія	Конкретні завдання реалізації стратегії	План заходів	Строки реалізації

Фінансування \_\_\_\_\_  
*(Потреби в інвестиціях. Напрямки їх використання, пропонувані джерела фінансування, ризик інвестування)*

Плани повернення позикових коштів \_\_\_\_\_  
*(Термін гарантованого повернення кредиту, умови інвестування,*

*форма в котрій інвестор отримує бажану віддачу від вкладеного капіталу*

Гарантії повернення інвестицій \_\_\_\_\_

Призначення бізнес-плану \_\_\_\_\_

*(Для потенційного інвестора або кредитора, можливих партнерів з бізнесу або акціонерів, співучасників, керівництва підприємства чи самого підприємця)*

Звертаємо увагу на те, що в резюме наявність підрозділу або інформації, яка б вказувала на одну з форм зовнішньоекономічної діяльності є обов'язковими:

- експорт імпорту товарів, капіталів і робочої сили;
- наукова, технічна, виробнича, навчальна кооперація з іноземними суб'єктами ЗЕД та надання послуг суб'єктами ЗЕД один одному ;
- спільна підприємницька діяльність між суб'єктами ЗЕД;
- господарська діяльність вітчизняних фірм за кордоном;
- міжнародні фінансові операції;
- кредитні і розрахункові операції між суб'єктами ЗЕД та ін.

### **3. ФОРМУВАННЯ РОЗДІЛУ БІЗНЕС-ПЛАНУ “ОПИС ФІРМИ, ПРОДУКЦІЇ, ПОСЛУГ”**

Змістовна частина практично кожного бізнес-плану починається з опису фірми, на якій буде реалізований проект або для якої повинен бути розроблений бізнес-план.

У першу чергу необхідно надати про підприємство такі відомості:

- коли, ким і де встановлена дана фірма;
- яка чисельність її працівників;
- який статутний фонд, основні і оборотні засоби;
- яка динаміка розвитку підприємства, його зв'язки, основні події і успіхи;
- основні фінансово-економічні показники – такі, як прибуток, обсяг виробництва і продажів;
- достоїнства і недоліки місцеположення фірми;
- кадровий склад, включаючи кваліфікацію і досвід роботи команди управління і ведучих фахівців;
- перспективи розвитку підприємства, напрями діяльності;
- стан галузі економіки, до якої відноситься підприємство, і перспективи цього розвитку;
- внесок підприємства в соціально-економічний розвиток регіону.

Далі слід детально описати продукцію або послуги, випуск яких планується, і для цього вказати:

- найменування продукції, товару або послуги;
- призначення і галузь застосування, а також перспективність випуску;
- можливість експорту або імпортозаміщення;
- конкурентоспроможність продукції, її основні сильні і слабкі сторони;
- ступінь готовності продукції (ідея, науково-технічна документація, макет або готовий виріб);
- наявність і необхідність ліцензії або патенту;
- умови поставки і упаковки;
- наявність передпродажного або післяпродажного обслуговування, а також можливості консультацій і навчання користувачів;
- можливості пільгового оподаткування.

Після того, як визначений стан підприємства, галузі, до якої воно відноситься, і основні характеристики продукції, що випускається, можна переходити до маркетингового аналізу.

Звертаємо увагу на те, що для бізнес-планів, орієнтованих на зовнішньоекономічну діяльність, дуже корисним є надання інвесторові інформації саме про зовнішньоекономічну

діяльність фірми за передплановий період, тобто характеристику роботи фірми на зовнішньому ринку. Для цього слід надати основні показники:

1. Показники, які характеризують виконання зобов'язань з експортних та імпорتنих операцій:

– питома вага сум контрактів, прострочених у звітному періоді і цей показник порівнюється з показником минулого періоду

$$I_{\text{прост.конт}} = (K_{\text{простр.}} / K_{\text{викон.}}) \cdot 100\%, \quad (3.1)$$

де  $K_{\text{простр.}}$  – сума контрактів, прострочених протягом року;

$K_{\text{викон.}}$  – сума контрактів, що підлягають виконанню у звітному періоді.

– коефіцієнт виконання зобов'язань за вартістю для підсумкового показника розраховується за формулою

$$K_{\text{викон.зобов\_вартості}} = \sum_{i=1}^n Q_{i\phi} \cdot P_{i\phi} / \sum_{i=1}^n Q_{in} \cdot P_{in}, \quad (3.2)$$

де  $P_{i\phi}$  і  $Q_{i\phi}$  – фактичні ціни і кількість товару  $i$ ;

$P_{in}$  і  $Q_{in}$  – планові ціни і кількість товару  $i$ ;

$n$  – кількість товарів.

– коефіцієнт виконання зобов'язань з експорту товарів за фізичним обсягом для зведеного показника обчислюється за формулою

$$K_{\text{викон.зобов\_фіз.обс}} = \sum_{i=1}^n Q_{i\phi} \cdot P_{in} / \sum_{i=1}^n Q_{in} \cdot P_{in}, \quad (3.3)$$

де  $Q_{i\phi} P_{in}$  – вартість експорту товару  $i$  у звітному періоді перерахована за плановими цінами;

$Q_{in} P_{in}$  – планова вартість експорту товару  $i$ ;

$n$  – кількість товарів.

– коефіцієнт виконання зобов'язань по експорту товарів за ціною для зведеного показника обчислюється за формулою

$$K_{\text{викон.зобов\_ціни}} = \sum_{i=1}^n Q_{i\phi} \cdot P_{i\phi} / \sum_{i=1}^n Q_{i\phi} \cdot P_{in}, \quad (3.4)$$

де  $Q_{i\phi} P_{i\phi}$  – фактична вартість експорту товару  $i$ ;

$Q_{i\phi} P_{in}$  – вартість експорту товару  $i$  у звітному періоді перерахована за плановими

цінами;

$n$  – кількість товарів.

2. Показники аналізу динаміки експорту та імпорту.

Аналіз проводиться у динаміці за кілька років з метою показати інвесторові, які зміни відбулися у товарній структурі експорту (імпорту) і його географічному напрямку, чи набули розвитку нові види експорту (імпорту), як змінився обсяг експорту (імпорту) у поточних і базових цінах, як змінилися у середньому експортні ціни. Для опису динаміки експорту (імпорту) можуть обчислюватися темпи приросту експорту (імпорту) за кожний рік і середньорічний темп зросту, приросту експорту (імпорту) за весь досліджуваний період (5-10 років).

Дані про експорт (імпорт) за досліджувані роки групуються за країнами і

товарами та надаються в табличній формі. За кожним рядком таблиці (країна, товар чи підсумок) обчислюються такі показники:

– індекс вартості

$$I_{\text{вартості}} = \sum_{i=1}^n Q_{i1} \cdot P_{i1} / \sum_{i=1}^n Q_{i0} \cdot P_{i0}, \quad (3.5)$$

де  $P_{i1}$  і  $Q_{i1}$  – ціни і кількість товару  $I$  у звітному періоді;

$P_{i0}$  і  $Q_{i0}$  – ціни і кількість товару  $i$  у базовому періоді;  
 $n$  – кількість видів товарів.

Зміна вартості експорту (імпорту) може бути спричинена багатьма факторами, однак дослідити можна лише вплив зміни ціни та фізичного обсягу:

– індекс цін

$$I_{\text{ціни}} = \frac{\sum_{i=1}^n Q_{i1} \cdot P_{i1}}{\sum_{i=1}^n Q_{i1} \cdot P_{i0}}; \quad (3.6)$$

– індекс фізичного обсягу

$$I_{\text{фіз.обс}} = \frac{\sum_{i=1}^n Q_{i1} \cdot P_{i0}}{\sum_{i=1}^n Q_{i0} \cdot P_{i0}}. \quad (3.7)$$

Зміна фізичного обсягу зумовлена сукупною зміною кількості і кількісної структури товарів.

– індекс кількості

$$I_{\text{кількості}} = \frac{\sum_{i=1}^n Q_{i1}}{\sum_{i=1}^n Q_{i0}}. \quad (3.8)$$

Зміна вартісної структури експорту (імпорту) за країнами і за товарами описується в цьому розділі бізнес-плану для кожного порівнюваного року розраховуючи суму експорту в грошових одиницях і її питомої ваги у відсотках до загального підсумку.

– індекс кількісної структури. Для товарних груп, які включають і кількісно, і якісно порівнювані товари, наприклад бензин, дизельне паливо, мазут), може обчислюватися також індекс кількісної структури

$$I_{\text{структури}} = \frac{\sum_{i=1}^n Q_{i1} \cdot P_{i0}}{\sum_{i=1}^n Q_{i1} \cdot P_{i0.\text{сер}}}, \quad (3.9)$$

де  $P_{i0.\text{сер}}$  – середня ціна товару  $i$  у базовому періоді.

Середня ціна розраховується за формулою

$$P_{i0.\text{сер}} = \frac{\sum_{i=1}^n Q_{i0} \cdot P_{i0}}{\sum_{i=1}^n Q_{i0}}. \quad (3.10)$$

У випадку, коли  $I_{\text{структури}} > 1$ , в межах товарної групи збільшилась частка більш дорогих товарів за рахунок зниження частки більш дешевих товарів і навпаки.

### Приклад опису виконання контрактних зобов'язань та аналізу динаміки експорту (імпорту) в розділі бізнес плану “Опис фірми, продукції, послуг”

Є такі дані по СП за останні два роки:

Назва продукції	2004			2005		
	Кількість, м <sup>3</sup>	Ціна, євро	Вартість, євро	Кількість, м <sup>3</sup>	Ціна, євро	Вартість, євро
<b>Згідно з контрактами</b>						
А	2000	55	110000	2200	53	116600
Б	250	60	15000	250	58	14500
Всього	2250		125000	2450		131100
<b>Фактично</b>						
А	1842	53	239460	1676	50	83800
Б	64	61	7360	60	58	3480
Всього	1906		246820	1736		87280

Проаналізувати експортну діяльність підприємства за 2 останні роки.

#### Розв'язування

1. Проаналізуємо виконання контрактних зобов'язань. Для цього використовуємо формули (3.2) – (3.4). Результати представимо у табл. 3.1

Таблиця 3.1

## Виконання контрактних зобов'язань підприємства по експорту

Назва коефіцієнта	2004	2005
Коефіцієнт виконання зобов'язань за вартістю	0,8884	0,7454
Коефіцієнт виконання зобов'язань за фізичним обсягом	0,9161	0,7837
Коефіцієнт виконання зобов'язань за ціною	0,9697	0,9511

Дані таблиці свідчать про те, що контракти не були виконані у 2004 р. майже на 12 % а у 2005 р. майже на 25 %. Недовиконання зобов'язань у 2004 р. відбулось за рахунок недовиконання за фізичним обсягом на 8,4 % та недовиконання за ціною на 3 %. У 2005 р. таке велике недовиконання контрактних зобов'язань відбулось за рахунок недовиконання зобов'язань за фізичним обсягом на 22 % та за ціною на 5 %.

Далі проаналізуємо динаміку експорту підприємства. Розрахунки індексів (формули 3.5 – 3.10) зведемо в табл. 3.2

Таблиця 3.2

## Показники динаміки експорту підприємства

Назва індексу	Значення
Індекс вартості	0,869
Індекс фізичного обсягу	0,883
Індекс ціни	0,985
Індекс структури	1,004
Індекс кількості	0,879

Дані таблиці свідчать про те, що у 2005 р. відбулось зниження обсягів експорту на 13,1 % через зменшення фізичного обсягу експорту на 11,7 % та зниження ціни на 1,5 %. Зменшення фізичного обсягу відбулось лише за рахунок зміни кількості.

**4. ФОРМУВАННЯ РОЗДІЛУ БІЗНЕС-ПЛАНУ “МАРКЕТИНГ І ЗБУТ ПРОДУКЦІЇ”**

Цей розділ бізнес-плану часто буває найбільш значущим і після його детального опрацювання можна зробити висновок про те, варто займатися даним видом діяльності, випускати дану продукцію чи ні.

Відомо, що маркетинг – це діяльність у сфері ринку, спрямована на просування товару і послуг до споживача. Сучасний маркетинг є сукупністю соціальних і етичних норм ділового спілкування, правил добросовісної комерційної діяльності на користь споживачів і суспільства в цілому.

Основні задачі маркетингового аналізу:

- вивчення платоспроможного попиту на продукцію, ринків збуту і обґрунтування планів виробництва і реалізації продукції відповідного обсягу і асортименту;
- аналіз факторів, що формують еластичність попиту, і оцінка ступеня ризику незатребуваності продукції;
- оцінка конкурентоспроможності продукції і вишукування резервів її підвищення;
- розробка стратегії, тактики, методів і засобів формування попиту і стимулювання збуту продукції;
- оцінка ефективності виробництва і збуту продукції.

Основна мета маркетингового аналізу полягає у вивченні попиту на продукцію і у формуванні прогнозного портфеля замовлень. Реалізацію цієї мети можна розділити на декілька етапів.

1. Попит як економічна категорія характеризує обсяг товарів, які споживач бажає і в змозі придбати за певною ціною протягом певного періоду часу на певному ринку.

На рівень попиту впливають багато факторів, такі як ціни на пропонований товар, його якість, доходи покупців, споживацькі переваги, ціни на взаємозамінні товари, насиченість ринку і т.д.

Для того, щоб краще зрозуміти, чи існує попит на вироблювану продукцію, чи можна на нього вплинути і скільки це коштуватиме, корисно відповісти на такі питання:

- чи можете ви визначити сегмент ринку, на який орієнтовані ваші товари (послуги)?
- чи зрозумілі вам запити ваших клієнтів?
- чи можете ви ефективно довести ваші товари (послуги) до тих споживачів, на яких ви орієнтуєтеся?
- чи можуть ваші товари (послуги) бути конкурентоздатними у відношенні якості, надійності, технічного обслуговування та інших експлуатаційних і товарних характеристик, ціни, місця розповсюдження, стимулювання попиту?
- чи розумієте ви, на якій стадії життєвого циклу знаходиться ваша продукція?
- чи є у вас ідеї щодо нових видів продукції?
- чи проводите ви регулярно модифікацію вашої продукції відповідно до запитів клієнтів?
- наскільки складно конкурентам скопіювати вашу продукцію?
- чи захищена ваша продукція торговими марками і знаками, патентами та ін.?

2. При розробці маркетингового плану важливо також визначитися, якої маркетингової стратегії ви хочете дотримуватися:

- лідерства в області витрат. При цій стратегії всі дії фірми прямують на скорочення витрат, всі інші характеристики (якість, сервіс і т. д.) є підлеглими;
- стратегії диференціювання. В цьому випадку товар фірми повинен відрізнятися від товарів конкурентів і мати щось неповторне з погляду споживачів. Тут витрати мають другорядне значення;
- концентрації на сегменті. В даній стратегії фірма орієнтується на один або декілька сегментів споживацького ринку або досягаючи в них особливого положення, або добиваючись мінімізації рівня витрат. Можливими сегментами можуть бути як вибрані групи клієнтів, так і географічно обмежені ринки.

3. Після того як вибрані бажані маркетингова стратегія і політика, визначений попит на продукцію, потрібно чітко уявити, хто ваші конкуренти, які їх достоїнства і недоліки.

Для цього доцільно спробувати відповісти на такі питання:

- чи знаєте ви, хто ваші головні конкуренти? Якщо так, то необхідно їх перерахувати;
- чи є у вас інформація про розміри, прибутковість і принципи ведення справ ваших конкурентів?
- чи можете ви визначити, хто з ваших конкурентів процвітає, а хто терпить невдачу і чому?
- чи конкурентоспроможна ваша продукція (послуги) у відношенні ціни, продуктивності, якості, обробки, надійності, технічного обслуговування, доставки, сервісу, каналів збуту?
- чи орієнтуєтеся ви і ваші конкуренти на один і той же ринок збуту?
- чи є труднощами для конкурентів відтворювання ваших товарів і послуг?
- чи існують перешкоди, що заважають конкурентам освоїти ваш ринок?
- чи є розвиток вашої продукції достатньо стабільним і прогнозованим?

Звертаємо увагу на те, що для бізнес-планів, орієнтованих на експортну форму зовнішньоекономічної діяльності, слід виконати аналіз конкурентоспроможності продукції, яка поставляється на експорт. Оцінка конкурентоспроможності є одним з найважливіших переконань успішності передбачуваного бізнесу та вкладання коштів.

Для оцінки використовують диференціальний і комплексний методи оцінки.

**Диференціальний метод** оцінки конкурентоспроможності базується на порівнянні одиничних параметрів аналізованої продукції з базою порівняння. Результат оцінки: чи досягнутий рівень у цілому, за якими параметрами він не досягнутий, які з параметрів найбільше відрізняються від базових.

Якщо за базу оцінки приймається попит, розрахунок одиничного показника конкурентоспроможності здійснюється за такою формулою:

$$q_i = p_i / p_{i0}, \quad (4.1)$$

де  $q_i$  – одиничний параметричний показник конкурентоспроможності за  $i$ -м параметром;

$p_i$  – величина  $i$ -го параметра для аналізованої продукції;

$p_{i0}$  – величина  $i$ -го параметра, за якого попит задовольняється цілком;

$n$  – кількість параметрів.

Для оцінки за нормативними параметрами одиничний показник може приймати тільки два значення – 1 чи 0. Якщо аналізована продукція відповідає обов'язковим нормам і стандартам, показник дорівнює 1, якщо параметр продукції в норми і стандарти не укладається, то показник дорівнює 0;

Для оцінки за технічними й економічними параметрами одиничний показник може бути більшим або дорівнювати одиниці, якщо базові значення параметрів установлені нормативно-технічною документацією, спеціальними умовами, замовленнями, договорами;

Якщо аналізована продукція має параметр, значення якого перевищує потреби покупця, зумовлені характером використання (експлуатації) цієї продукції, соціальними умовами, традиціями, фізіологічними особливостями, то зазначене підвищення не буде оцінюватися споживачем як перевага й одиничний показник за цим параметром не може мати значення більше 100% і при розрахунках повинна використовуватися мінімальна з двох величин – 100% чи фактичне значення цього показника.

Якщо за базу оцінки приймається зразок, розрахунок одиничного показника конкурентоспроможності проводиться за формулою:

$$q_i = p_i / p_{iz}, \quad (4.2)$$

$$\text{або } q'_i = p_{iz} / p_i \quad (i = 1, 2, 3, \dots, n), \quad (4.3)$$

де  $q'_i$ ,  $q_i$  – одиничний показник конкурентоспроможності за  $i$ -м технічним параметром;

$p_i$  – величина  $i$ -го параметра для аналізованої продукції;

$p_{iz}$  – величина  $i$ -го параметра для виробу, прийнятого за зразок.

Із формул (4.2) і (4.3) обирають ту, в якій зросту одиничного показника відповідає підвищення конкурентоспроможності (наприклад, для оцінки продуктивності – формула (4.2), а для питомих витрат палива – формула (4.3)).

Якщо технічні параметри продукції не мають фізичного вираження (наприклад комфортність, зовнішній вигляд, відповідність моді), для надання цим параметрам кількісних характеристик необхідно використовувати експертні методи оцінки у балах.

Диференціальний метод дозволяє лише констатувати факт конкурентоспроможності аналізованої продукції чи наявності в неї недоліків порівняно з товаром-аналогом. Він може використовуватися на всіх етапах життєвого циклу продукції, особливо для її порівняння з гіпотетичним зразком. Він не враховує вплив на перевагу споживача у виборі товару.

**Комплексний метод** оцінки конкурентоспроможності ґрунтується на застосуванні комплексних (групових, узагальнених та інтегральних) показників або порівнянні питомих корисних ефектів аналізованої продукції і зразка.

Розрахунок групового показника за нормативними параметрами проводиться за такою формулою:

$$I_{np} = \prod_{i=1}^n q_{ni}, \quad (4.4)$$

де  $I_{np}$  – груповий показник конкурентоспроможності за нормативними параметрами;

$q_{ni}$  – одиничний показник конкурентоспроможності за  $i$ -м нормативним параметром, розраховується за формулою (4.1);

$n$  – кількість нормативних параметрів, що підлягають оцінці.

Якщо хоча б один з одиничних показників дорівнює 0 (тобто продукція за будь-яким параметром не відповідає обов'язковій нормі), то груповий показник також дорівнює 0, що говорить про неконкурентоспроможність даного товару на розглянутому ринку.

Розрахунок групового показника за технічними параметрами (крім нормативних) проводиться за формулою:

$$I_{\text{гп}} = \sum_{i=1}^n q_i \cdot a_i, \quad (4.5)$$

де  $I_{\text{гп}}$  – груповий показник конкурентоспроможності за технічними параметрами;

$q_i$  – одиничний показник конкурентоспроможності за  $i$ -м технічним параметром, розраховується за однією з формул (4.1), (4.2) або (4.3);

$a_i$  – вагомість  $i$ -го параметра в загальному наборі з  $n$  технічних параметрів, що характеризують попит;

$n$  – кількість параметрів, що беруть участь в оцінці.

Отриманий груповий показник  $I_{\text{гп}}$  характеризує ступінь відповідності даного товару існуючій потребі на весь набір технічних параметрів, чим він вище, тим у цілому повніше задовольняється попит споживачів.

Основою для визначення вагомості кожного технічного параметра в загальному наборі є експертні оцінки, що базуються на результатах ринкових досліджень, опитувань споживачів, семінарів, виставок зразків.

З метою спрощення розрахунків і проведення орієнтованих оцінок з технічних параметрів може бути обрана найбільш вагома група або застосовано комплексний параметр – корисний ефект, що надалі бере участь у порівнянні (для підвищення точності оцінки необхідно врахувати вплив на його величину ергономічних, естетичних й екологічних параметрів).

Розрахунок групового показника за економічними параметрами здійснюється на основі визначення повних витрат споживача на придбання і споживання (експлуатацію) продукції за такою формулою:

$$I_{\text{еп}} = Z / Z_0, \quad (4.6)$$

де  $I_{\text{еп}}$  – груповий показник за економічними параметрами;

$Z, Z_0$  – повні витрати споживача відповідно до оцінюваної продукції і зразка.

Повні витрати споживача визначаються таким чином:

$$Z = Z_c + \sum_{t=1}^T C_t, \quad (4.7)$$

де  $Z$  – повні витрати споживача на придбання і споживання (експлуатацію) продукції;

$Z_c$  – одноразові витрати на придбання продукції;

$C_t$  – середні витрати на експлуатацію продукції, що відносяться до  $t$ -го року її служби;

$T$  – термін служби;

$t$  – рік.

При цьому:

$$C_t = \sum_{j=1}^m C_j, \quad (4.8)$$

де  $C_j$  – експлуатаційні витрати за  $j$ -ю статтею;

$m$  – кількість статей експлуатаційних витрат.

У тому випадку, якщо продукція може бути продана після експлуатації, повні витрати повинні бути зменшені на величину вибутку за нею (відповідно показник для даної статті вводиться до формули зі знаком мінус).

Формули (4.7) і (4.8) не враховують коефіцієнта приведення експлуатаційних витрат до розрахункового року, тому що віднесення повних витрат деякою мірою компенсує вплив коефіцієнта приведення на величину  $I_{ep}$ .

У разі потреби врахування коефіцієнта приведення експлуатаційних витрат формули (4.6) і (4.8) набувають такого вигляду:

$$Z = Z_c + \sum_{t=1}^T C_t \cdot \alpha \cdot t. \quad (4.9)$$

Відповідно підрахунок групового показника за економічними параметрами проводиться за формулою

$$I_{ep} = Z_c + \sum_{t=1}^T C_t \cdot \alpha \cdot t / Z_{0c} + \sum_{t=1}^T C_{0t} \cdot \alpha \cdot t., \quad (4.10)$$

де  $I_{ep}$  – груповий показник за економічними параметрами;

$Z_c, Z_{0c}$  – одноразові витрати на придбання відповідно аналізованої продукції і зразка;

$C_t, C_{0t}$  – витрати на експлуатацію чи споживання відповідно аналізованої продукції і зразка в  $t$ -му році;

$T$  – термін служби товару;

$\alpha \cdot t$  – коефіцієнт приведення експлуатаційних витрат до розрахункового року.

Величина терміну служби для виробів промислового призначення приймається рівною амортизаційному періоду. Для продукції споживчого призначення оцінка терміну служби повинна проводитися на основі даних про фактичні терміни служби аналогічних виробів, а також швидкості морального старіння товарів даного класу.

Інтегральний показник конкурентоспроможності розраховується за формулою

$$K_{int} = I_{np} \cdot (I_{tp} / I_{ep}). \quad (4.11)$$

За змістом показник  $K_{int}$  відображає розбіжність між порівнюваною продукцією у споживчому ефекті, що припадає на одиницю витрат покупця при придбанні і споживанні виробу.

Якщо  $K_{int} < 1$ , то розглянутий товар поступається зразку за конкурентоспроможністю, а якщо  $K_{int} > 1$ , то перевершує, за однакової конкурентоспроможності  $K_{int} = 1$ .

Якщо аналіз проводиться за декількома зразками, інтегральний показник конкурентоспроможності продукції для обраної групи аналогів може бути розрахований як сума середньозважених показників для кожного окремого зразка:

$$K_{сер.інт} = \sum_{i=1}^N K_i \cdot R_i, \quad (4.12)$$

де  $K_{сер.інт}$  – інтегральний показник конкурентоспроможності продукції щодо групи зразків;

$K_i$  – показник конкурентоспроможності відносно  $i$ -го зразка;

$R_i$  – вагомість  $i$ -го зразка в групі аналогів;

$N$  – кількість аналогів.

На ринку обсяг продажу товарів залежить від того, якою мірою він задовольняє попит споживача на одиницю його витрат (ціни).

При цьому покупця цікавить ефективність споживання ( $E_{спож}$ ), яка визначається як відношення сумарного корисного ефекту ( $KE_c$ ) до повних затрат на придбання і використання товару ( $Z$ ) за формулою

$$E_{спож} = KE_c / Z \rightarrow \max, \quad (4.13)$$

Для оцінки конкурентоспроможності товару виробнику необхідно визначити внутрішню структуру корисності і витрат та розрахувати абсолютні і відносні величини кожного з їх складових елементів.

Конкурентоспроможність фірми та її товару перебувають у прямій залежності. Чим вища конкурентоспроможність товару, тим вищим є попит і на цей товар і тим більший економічний ефект отримує фірма від його реалізації. Економічний ефект для фірми виражається в отриманні прибутку. Зростання попиту приводить до підвищення норми і обсягу прибутку, навпаки, зниження попиту – до зниження норми і обсягу прибутку.

Крім прибутку, показниками конкурентоспроможності є такі:

- обсяг продажу у вартісному і кількісному виразах;
- відношення прибутку до обсягів продажу;
- частка вартості нереалізованої продукції у матеріально-виробничих запасах;
- відношення обсягу продажу до вартості нереалізованої продукції;
- портфель замовлень;
- інші показники.

### **Приклад аналізу конкурентоспроможності продукції, яка поставляється на експорт**

Українська фірма виготовляє корпусні меблі високої якості з використанням елементів із масивної деревини порід дуба, бука або горіха та планує виходити зі своєю продукцією на зовнішній ринок.

Для розрахунку застосовуватиметься метод експертних оцінок. Мета опитування полягає в оцінці меблів за наведеними нижче якісними (технічними) та економічними параметрами, а також у визначенні питомої ваги даних параметрів у загальній оцінці. Оцінка дається меблям різних фірм виходячи з десятибальної шкали (0 – найгіршої, 10 – найкращої якості).

Відповідно ціна за метр погонний продукції вітчизняної фірми та основних конкурентів становить – 250 \$, 240 \$ (фірма А), 280 \$ (фірма В), 300 \$ (фірма С). Зведені результати подані в табл. 4.1.

Таблиця 4.1

Зведені результати експертних оцінок за технічними показниками корпусних меблів українського підприємства та його основних конкурентів на зовнішньому ринку

Назва показника	Питома вага, %	Оцінка показника			
		Укр. фірма	Фірма А	Фірма В	Фірма С
Надійність	30	10	6	7	9
Довговічність	40	9	7	8	9
Технологічність	10	4	5	8	10
Ергономіка	2,5	7	4	7	10
Естетичність	2,5	8	5	7	8
Екологічність	15	8	8	9	10

Розрахунки групових індексів технічних параметрів проводяться за формулою (4.5), результати розрахунків наведені в табл. 4.2.

Таблиця 4.2

Розрахунок групового індексу технічних параметрів продукції українського підприємства порівняно із продукцією фірм конкурентів

Назва показника	Фірма А	Фірма В	Фірма С
Надійність	0,500	0,429	0,333
Довговічність	0,514	0,450	0,400
Технологічність	0,080	0,050	0,040
Ергономіка	0,044	0,025	0,018
Естетичність	0,040	0,029	0,025
Екологічність	0,150	0,133	0,120
Індекс технічних (якісних) параметрів	1,328	1,115	0,936

Таблиця 4.3

Зведені результати експертних оцінок за технічними показниками корпусних меблів української фірми та її основних конкурентів на зовнішньому ринку

Назва показника	Питома вага, %	Оцінка показника			
		Укр. фірма	Фірма А	Фірма В	Фірма С
Надійність	30	10	6	7	9
Довговічність	40	9	7	8	9
Технологічність	10	4	5	8	10
Закінчення табл. 4.3					
Ергономіка	2,5	7	4	7	10
Естетичність	2,5	8	5	7	8
Екологічність	15	8	8	9	10

Розрахунки групових індексів технічних параметрів проводяться за формулою (4.5), результати розрахунків наведені в табл. 4.4.

Таблиця 4.4

Розрахунок групового індексу технічних параметрів продукції української фірми порівняно із продукцією фірм конкурентів

Назва показника	Фірма А	Фірма В	Фірма С
Надійність	0,500	0,429	0,333
Довговічність	0,514	0,450	0,400
Технологічність	0,080	0,050	0,040
Ергономіка	0,044	0,025	0,018
Естетичність	0,040	0,029	0,025
Екологічність	0,150	0,133	0,120
Індекс технічних (якісних) параметрів	1,328	1,115	0,936

Ціна споживання розраховується за формулами (4.9), (4.10), де враховуються ціна купівлі та експлуатаційні витрати протягом усього терміну експлуатації. Експертним шляхом визначено, що гарантійний термін експлуатації меблів різних фірм є різним. Інформація подана в табл. 4.3 у графі "довговічність". Допустимо, що щорічно на догляд за меблями потрібно близько 50 \$, додатково можливі витрати на дрібний ремонт. Саме витрати на ремонт і визначатимуть різницю в експлуатаційних витратах. Результати розрахунку ціни споживання за 10 років експлуатаційного періоду подано в табл. 4.5.

Таблиця 4.5

Розрахунок ціни споживання меблів різних виробників					
Роки	Коефіцієнт приведення	Укр. фірма	Фірма А, \$	Фірма В, \$	Фірма С, \$
1	1,000	50	50	50	50
2	0,893	45	45	45	45
3	0,797	40	40	40	40
4	0,712	36	36	36	36
5	0,636	32	127	32	32
6	0,567	28	113	113	28
Закінчення табл. 4.5					
7	0,507	101	101	101	101
8	0,452	90	90	90	90
9	0,404	81	81	81	81
10	0,361	72	72	72	72
Сума	-	575	755	660	575

Розрахунок групового індексу економічних параметрів проводиться за формулою (4.6). Результати розрахунків подані в табл. 4.6.

Таблиця 4.6

Результати розрахунків групового показника економічних параметрів

Назва показника	Укр. фірма	Фірма А	Фірма В	Фірма С
Повні витрати споживача	825	995	940	875
Індекс економічних параметрів		0,829	0,878	0,943

Визначені показники дозволяють розрахувати інтегральний індекс конкурентоспроможності (4.11), результати визначення якого подані в табл. 4.7.

Таблиця 4.7

Результати розрахунку інтегрального індексу конкурентоспроможності

Назва показника	Фірма А	Фірма В	Фірма С
Інтегральний індекс	1,602	1,271	0,993

Отже, продукція є конкурентоспроможною порівняно із аналогічними виробами фірм А та В (інтегральний індекс конкурентоспроможності є більшим від одиниці), однак продукція фірми С має кращі технічні характеристики (табл. 4.3), а за економічними параметрами поступається продукції української фірми, отже, можна розглядати можливість цінової конкуренції. Українській фірмі слід, однак, зосередити увагу також і на покращанні деяких якісних параметрів власної продукції для отримання ще більших конкурентних переваг.

Після того, як ви відповіли на усі поставлені питання, можна скласти таблицю з даними по основних конкурентах, помістивши до неї інформацію про їх найважливіші переваги і недоліки, величину їх компаній, частку ринку і т.д.

4. Дуже важливим для успіху бізнесу є також вибір цінової стратегії.

Необхідно визначитися, що для вас переважно:

– висока якість і висока ціна.

Ця стратегія є можливою, якщо ви давно працюєте на даному ринку і маєте нагоду виробляти і реалізовувати елітний, дорогий товар;

– низька якість і низька ціна.

Вибір такої стратегії розумний, якщо ви тільки виходите на новий для себе ринок або схильні працювати на обсязі, орієнтуючись на широкі низькооплачувані верстви населення;

– низька якість і висока ціна.

Якщо у вас є можливість монополювати ринок, випередивши конкурентів, то така стратегія може бути обґрунтованою. Але в більшості випадків довго дотримуватися її не вдається;

– висока якість і низька ціна

Звичайно це – короточасна рекламна акція або сезонний розпродаж. Тривалий час дотримуватися такої цінової стратегії неможливо.

Вищеперелічені стратегії можливі як в чистому, так і в змішаному вигляді. Наприклад, починаємо з низької якості при низькій ціні, а закінчуємо високою якістю при високій ціні і т. д.

5. Після того як вибрана цінова стратегія, слід визначитися з ціновою політикою. Для цього необхідно відповісти на такі питання:

– який можливий час реалізації продукції або послуг?

– чи можливі затримки платежу після поставки продукції і наскільки вони критичні?

– які умови оплати продукту або послуги споживачам: по факту, з передоплатою, в кредит;

– чи передбачені штрафні санкції при невчасній оплаті і в чому вони полягають?

– чи передбачені різні види знижок і пільг для оптових споживачів, постійних покупців і т. д.?

Звертаємо увагу на те, що у випадку ціноутворення на експортну продукцію слід враховувати рівень накладних витрат.

Накладні витрати при експорті та імпорті являють собою витрати підприємства (об'єднання, фірми) з перевезення і реалізації експортних товарів. Накладні витрати при експорті та імпорті товарів поділяються на дві основні групи: затрати у національній валюті та іноземній валюті. Витрати у національній валюті, в свою чергу, поділяються на прямі накладні витрати та непрямі (загальноторгові) витрати. Прямі витрати включаються до собівартості конкретних товарів, непрямі витрати не враховуються у собівартість.

Вказані витрати збільшують собівартість товарів і у зв'язку з цим зниження накладних витрат веде до підвищення ефективності експорту.

Аналіз витрат за звітний період слід проводити порівняно з попереднім періодом. При цьому необхідно з'ясувати причини зміни величини відносно обсягу реалізації товарів (відносний рівень накладних витрат) в цілому, а також за окремими видами накладних витрат.

Дані про накладні витрати можна отримати з бухгалтерського звіту підприємства.

Основні фактори, які викликають зміни величини деяких видів накладних витрат, подані у вигляді табл. 4.8.

Таблиця 4.8

Накладні витрати та фактори їх величини	
Накладні витрати	Фактори
1. Із перевезення товарів	1. Кількість (вага) вантажу 2. Радіус (відстань) перевезення 3. Ставка за перевезення (тариф, фрахт) 4. Спосіб та умови перевезення
2. Із перевантаження товарів	1. Кількість (вага) вантажу 2. Ставка за перевантаження 3. Надбавка при нестандартних та надважких вантажах
3. Зі зберігання товарів	1. Кількість (вага) вантажу 2. Спосіб зберігання 3. Термін зберігання 4. Ставка за зберігання

#### Приклад визначення ціни продукції, яка поставляється на експорт (імпорт)

Вітчизняне підприємство уклало контракт на продаж інофірмі 1000 м<sup>3</sup> дубових пиломатеріалів на суму 220 тис. \$. Основне перевезення здійснюється морським транспортом. Інші витрати (у перерахунку в долари США за офіційним курсом) для перевезень продукції є таким (табл. 4.9). Визначити накладні витрати на експорт та ціни експортованої продукції на умовах EXW, FOB, CIF.

Таблиця 4.9

Назва показника	Сума, тис. \$
1. Збори за митне оформлення і мито	1,3
2. Експортна ліцензія	1,0
3. Транспортні витрати до порту експортера	1,5
4. Фрахтування судна	15,6
5. Навантажувально-розвантажувальні роботи	2,0
6. Страхування перевезення	4,0

Визначення цін можна представити у формі табл. 4.10.

## Визначення експортної ціни

Назва показника	Умови постачання		
	EXW	FOB	CIF
1. Вартість товару, тис. \$	220,0	220,0	220,0
2. Збори за митне оформлення і мито, тис. \$	-	1,3	1,3
3. Експортна ліцензія, тис. \$	-	1,0	1,0
4. Транспортні витрати до порту експортера, тис. \$	-	1,5	1,5
5. Фрахтування судна, тис. \$	-	-	15,6
6. Навантажувально - розвантажувальні роботи, тис. \$	-	2,0	2,0
7. Страхування перевезення, тис. \$	-	-	4,0
Всього, тис. \$	220,0	225,8	245,4
Ціна, \$	220,0	225,8	245,4

Ціна становитиме EXW – 220 \$; FOB – 225,8 \$; CIF – 245,4 \$. Відповідно накладні витрати на умовах FOB становитимуть 2,57 %, а на умовах CIF 10,3 % від ціни експортованої продукції.

6. Коли визначені цінові стратегія і політика, основні клієнти і конкуренти, а також можливий попит, необхідно побудувати стратегію просування товару на ринок.

Дуже важливо вирішити для себе, чи будете ви проводити широку рекламну кампанію, чи є у вас для цієї мети гроші і в якому обсягу.

Серед шляхів залучення споживачів звичайно виділяють такі:

- рекламна кампанія через засоби масової інформації (газети, журнали, радіо і телебачення). Причому слід пам'ятати, що існують як дорогі, так і більш дешеві друкарські видання, розраховані на різні верстви населення;
- безкоштовне представлення зразків для реклами;
- розсилка рекламних повідомлень потенційним споживачам;
- установка рекламних щитів;
- участь у виставках і конкурсах.
- реклама і розповсюдження товару через Інтернет (створення власних сайтів, використання більш широких можливостей Інтернету і т. д.).

Якщо ви обмежені в засобах, то можна обмежитися тільки розсилкою рекламних повідомлень, недорогими газетами рекламних оголошень або скористатися дешевими можливостями Інтернету (тобто не створювати власний сайт і не звертатися до сайтів з платною рекламою). Проте слід пам'ятати, що ефективність такого способу просування товару на ринок не дуже висока.

Після того, як проведений докладний маркетинговий аналіз, потрібно уважно поррахувати:

- у скільки вам обійдеться ваша рекламна кампанія;
- чи можете ви собі дозволити широкі пільги постійним покупцям;
- наскільки ваша продукція краще за продукцію конкурентів;
- які вузькі місця, пов'язані з маркетингом і збутом.

Якщо після цього можна зробити однозначні висновки про те, що даний вид діяльності користується попитом, ризик існує, але цілком прийнятний, витрати великі, але здійснювані, то слід переходити до розробки виробничого плану.

Слід також пам'ятати що готуючи бізнес-план для потенційних інвесторів краще не перевищувати межу маркетингових витрат у 2,5-3% від можливого обсягу продажу.

## 5. РОЗРОБКА ВИРОБНИЧОГО РОЗДІЛУ БІЗНЕС-ПЛАНУ

У даному розділі бізнес-плану дається опис вибраного для проекту місцеположення, необхідних виробничих площ і приміщень, технологій і устаткування, необхідних матеріальних і людських ресурсів, а також енергетичного і інженерного забезпечення.

1. Часто місцеположення є найзначущім для успіху проекту. При його визначенні необхідно відповісти на такі питання:

- чи є поряд з місцем розташування проекту крупні транспортні магістралі (автомобільний, залізничний та інший транспорт), під'їзні шляхи, місця для стоянок?
- чи є в наявності інженерні сіті (електроенергія, тепло, вода, каналізація, зв'язок та ін.)?
- наскільки проект віддалений від основних споживачів і постачальників?

При виборі місцеположення слід пам'ятати, що чим далі підприємство знаходиться від центру економічного регіону, тим меншими будуть деякі витрати за проектом (орендна платня, платня за парковку, ресурси і т. д.). Але при цьому можуть знизитися кількість потенційних споживачів і клієнтів, рівень їх доходів, а також зрости транспортні витрати по доставці необхідних ресурсів і готової продукції. Для того, щоб не допустити зменшення клієнтської маси, необхідні додаткові вкладення в інфраструктуру, під'їзні шляхи, рекламну діяльність і т. д. Для забезпечення безперебійного потоку відвідувачів організуються додаткові автобусні рейси, а також безкоштовні маршрутні таксі і автостоянки.

Часто буває, що місце для здійснення проекту виділено заздалегідь. У цьому випадку можуть виникнути незалежні від вас складнощі. Якщо воно виявляється малопідходящим з ряду причин:

- потрібні значні додаткові вкладення на приведення ділянки землі в нормальний стан, наприклад прибирання несанкціонованих звалищ, гаражів, городів і т. д.

Все це потребує не тільки значних грошових коштів, але і часу, і людських ресурсів;

- виділена ділянка настільки віддалена від транспортних магістралей, що необхідний додатковий проект по будівництву залізної або автомобільної дороги до цього місця проекту;
- на ділянці знаходяться об'єкти незавершеного будівництва, які спочатку вимагається знести і лише потім прийматися за безпосередню роботу по будівництву;
- ділянка зайнята іншими організаціями, які пред'являють на нього права. Звільнення виділеного місця може бути пов'язано не тільки з додатковими грошовими витратами, але і з судовими витратами.

У кожному з цих випадків доводиться проводити додаткові розрахунки, і нерідко результатом останніх виявляється відмова від проекту.

2. Потреба в площах і приміщеннях звичайно визначається розробниками технологічного процесу виробництва товарів і послуг.

У загальному випадку можуть знадобитися такі види приміщень:

- виробничі. Необхідно звернути увагу на висоту стель, отвори воріт, наявність вантажопідійомних механізмів та ін.;
- складські, які можуть бути теплими і холодними, відкритими і закритими і т. д.;
- технологічні, необхідні для насосів, вентиляторів, холодильників, котельних і т. д.;
- офісні, призначені для адміністративного апарату і інженерно-технічних працівників;
- допоміжні (роздягальні, туалети і т. д.);
- гараж (наземний або підземний).

Забезпечення необхідними площами і приміщеннями може здійснюватися різними способами:

- використанням наявних власних площ необхідної кондиції;

- реконструкцією наявних власних площ;
- будівництвом нових;
- придбанням готових;
- орендою (потрібно вказати терміни оренди).

3. Стабільність випуску продукції, особливості виходу на закордонні ринки збуту – все це залежить від технології виробництва, його сертифікації, рівня кваліфікації виконавців.

Технологія повинна:

- відповідати наявним ресурсам, а також кінцевому продукту;
- бути добре випробуваною на практиці (якщо тільки не йдеться про інноваційний проект);
- не бути морально застарілою;
- відповідати масштабам підприємства і рівню попиту.

Для правильного вибору технології не існує універсального методу. Це питання необхідно вирішувати по-різному у кожному конкретному випадку. Деякі товари можуть бути вироблені тільки з використанням новітніх технологій. Для інших підійде більш широкий їх спектр.

4. При визначенні устаткування, яке використовується в проекті, треба пам'ятати, що воно має повністю відповідати вживаним технологічним процесам. Слід вказати тип і марку устаткування, його основні характеристики, у тому числі вагу і площі, що потрібні для його установки, а також ціну.

Необхідне за проектом устаткування може бути або придбано у власність, або орендовано на короткий термін, або взято в лізинг.

Крім того, не завжди слід купувати абсолютно нове устаткування. Дуже часто можна використовувати вже вживані засоби і предмети праці, які обійдуться істотно дешевше.

5. У ході розробки проекту може виникнути необхідність в транспортних засобах: легкових і вантажних автомобілях, залізничному, водному і повітряному транспорті.

Для оперативного вирішення виробничих, збутових і фінансових питань слід визначити потребу в засобах зв'язку: телефони, факсі і т. д.

Як транспортні засоби, так і засоби зв'язку можуть бути власними, узятими в оренду або які використовуються з потреби (по разових заявках).

Значний вплив на вартість і терміни реалізації проекту надає наявність необхідного енергетичного і інженерного забезпечення, до яких відносяться: електроенергія, вода, гаряча вода, газ, опалювання, каналізація, очисні споруди та ін.

Бажано вибирати таке місцезоположення проекту, для якого немає необхідності будувати комунікації. Якщо ж інших варіантів не існує, то при проведенні фінансових розрахунків потрібно врахувати повністю всі необхідні витрати на будівництво.

6. У будь-якій справі, а особливо в бізнесі, кадрове питання є самим основним. Дуже часто необхідні гроші дають не стільки під проект, скільки під конкретних людей, команду управління проектом. Тому бажано, щоб ключові фігури були визначені заздалегідь.

Один з напрямів зниження ризику – це кваліфікована команда управління, яка, з одного боку, істотно підвищує ймовірність успіху реалізації проекту, а з іншого – збільшує його витрати по заробітній платні. Тому у кожному конкретному випадку необхідно враховувати витратну сторону і вибирати ту команду, яка вам підходить більшою мірою.

Взагалі необхідно пам'ятати, що метою даного розділу бізнес-плану є опис виробництва і отримання даних про витрати на створення продукту.

Виробничі витрати на здійснення проекту групуються за трьома ознаками:

- капітальні вкладення або інвестиції;
- прямі виробничі витрати на одиницю продукції;
- постійні виробничі витрати.

Капітальні витрати у бізнес-планах являють собою суму отриманого кредиту та власні кошти підприємця, котрі до речі повинні бути не менше ніж 30 % від суми інвестиційних, але ж жоден фінансовий інститут не надасть кредитних ресурсів, якщо сума первісних витрат не буде обґрунтованою. Тому звертаємо увагу на те, що суму цих

засобів можна обґрунтувати саме тут, у виробничому розділі бізнес-плану або в розділі “Організаційно-правові аспекти” за допомогою формування графіка здійснення робіт освоєння виробництва (табл. 5.1).

Дані по витратах і термінах постачань повинні підтверджуватися відповідними документами. Частіш за все це договори, контракти, кошториси, протоколи про наміри. Це зауваження ставиться не тільки до конкретних видів устаткування, але і до виробничих площ. Необхідно зазначити адресу, за якою вони розміщуються, а в додатку навести документи, що підтверджують право їх використання (договори оренди, свідоцтва права власності).

Таблиця 5.1

План-графік здійснення робіт освоєння виробництва

Найменування робіт та витрат	Періоди здійснення бізнес-плану				
	1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік	5-й рік
1. Постачання устаткування					
Верстат А	X		XX		
Верстат Б		X	X	X	
Верстат В		X			
2. Оплата постачань, тис. грн	88.6	50.4	65.0	-	45.2
3. Підготовчі роботи, тис. грн	12.4	4.5	-	-	-
4. Транспортування, тис. грн	2.5	2.8	3.3	-	-
5. Монтаж, тис. грн	10.8	-	-	-	10.8
6. Пускові роботи, тис. грн	-	4.3	5.3	3.1	10.0
7. Будівельні роботи з розширення виробничого корпусу, тис. грн	54.6	-	-	-	-
8. Оплата робіт підрядних організацій, тис. грн	-	-	-	6.5	12.3
9. Мита і послуги, тис. грн	2.5	3.1	-	-	-
10. Оплата ліцензій і "ноу-хау", грн	-	45.0	-	30.0	-
11. Навчання персоналу на фірмах-виробниках, тис. грн	-	15.5	-	-	10.4
12. Придбання складського приміщення, тис. грн	-	-	34.6	-	-
Разом	171.4	125.6	108.2	39.6	128.3

В якості основного документа в додатку має фігурувати планувальне рішення розміщення устаткування.

Таким чином, у виробничому розділі бізнес-плану повинна бути наведена повна послідовність всіх етапів щодо придбання основних засобів і освоєння виробничих потужностей. Дана увага пояснюється тим, що у практику підприємницької діяльності саме на цьому етапі частіш за все з'ясовуються помилки у плануванні. При таких помилках виявляється, що для початку здійснення проекту потрібно значно більше витрат коштів і часу, ніж передбачалося у плані.

Не можна сказати, що на інших етапах кількість таких помилок менше. Просто наслідки цих прорахунків для всього бізнесу в цілому обіцяють бути значно більш істотними. Адже, якщо у планових кошторисах не будуть облічені які-небудь виробничі витрати, то помилку можна буде виправити за допомогою змін в політиці продажу, економії по інших статтях витрат, тобто власними джерелами. На даній фазі ділового циклу можна розраховувати лише на інвестиційні ресурси, недостачу яких в оперативному порядку заповнити неможливо.

Дані про прямі (змінні) витрати (табл. 5.2) містяться при описі виробничого циклу (часто надаються в фінансовому розділі бізнес-плану). Зміни по роках реалізації бізнес-плану мають підтверджуватися наведеними при формуванні виробничо-комерційної політиці відповідними технічними заходами.

Розглянутий виробничий цикл і характеристика виробничих потужностей подають повний набір даних для проектування розміру постійних витрат (часто надаються в фінансовому розділі). Відповідно до прийнятої в Україні класифікації, їх підрозділяють на витрати по утриманню й експлуатації устаткування (ВУЕУ) і загальновиробничі (цехові) витрати. Перші пов'язані із забезпеченням функціонування активної частини основних фондів, а другі – із керуванням виробничим процесом і утриманням будинків, споруджень, інвентаря.

Форма для розрахунку обсягу постійних витрат наведена у табл. 5.3. Всі перелічені тут показники повинні бути вже визначені при розгляді основної частини розділу. Після первісного розрахунку кошторису постійних витрат бажано ще раз переглянути, чи всі з них враховані при опису виробничого циклу. Особливу увагу слід приділити витратам на утримання основних засобів, про які дуже часто забувають при формуванні даного розділу.

Таблиця 5.2

Прямі витрати на одиницю продукції по роках реалізації бізнес-плану

Найменування витрат	1-й рік				2-й рік				3-й рік				4-й рік			
	1-й кв.	2-й кв.	3-й кв.	4-й кв.	1-й кв.	2-й кв.	3-й кв.	4-й кв.	1-й кв.	2-й кв.	3-й кв.	4-й кв.	1-й кв.	2-й кв.	3-й кв.	4-й кв.
1. Сировина																
2. Основні матеріали																
3. Основна зарплата																
4. Нарахування на зарплату																
5. Електроенергія																
6. Теплова енергія																
7. Інші витрати																
8. Разом																

Таблиця 5.3

Постійні виробничі витрати по роках реалізації бізнес-плану

Найменування витрат	1-й рік				2-й рік				3-й рік				4-й рік			
	1-й кв.	2-й кв.	3-й кв.	4-й кв.	1-й кв.	2-й кв.	3-й кв.	4-й кв.	1-й кв.	2-й кв.	3-й кв.	4-й кв.	1-й кв.	2-й кв.	3-й кв.	4-й кв.
1. Витрати на утримання й експлуатацію устаткування																
1.1. Зарплата обслуговуючого персоналу																
1.2. Запчастини і допоміжні матеріали																
1.3. Ремонтні послуги сторонніх організацій																
1.4. Оренда устаткування в																

сторонніх організацій																			
2. Загальновиробничі витрати																			
2.1. Зарплата виробничого управлінського персоналу																			
2.2. Інвентар																			
2.3. Ремонт і утримання будинків і споруджень																			
3. Амортизація																			
4. Нарахування на зарплату																			
5. Інші господарчі витрати																			
6. Разом																			

Після того, як повністю розглянутий виробничий план проекту, потрібно оцінити його організаційно-правові аспекти.

## **6. ФОРМУВАННЯ РОЗДІЛУ БІЗНЕС ПЛАНУ “ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ АСПЕКТИ”**

Основні питання, які вирішуються в цьому розділі, є такими:

- організаційна структура управління;
- склад підрозділів і їх функції;
- організація координування і взаємодії служб і підрозділів;
- штатна політика і кадровий розклад;
- правове забезпечення;
- можливі пільги.

При формуванні структури управління необхідно врахувати індивідуальні і групові інтереси всіх учасників проекту, їх досвід і традиції, соціально-психологічні особливості.

1. При виборі організаційної структури і механізму її функціонування потрібно пам'ятати, що вони повинні сприяти:

- співпраці учасників реалізації проекту (роботі фірми) в досягненні поставленої мети з мінімальними витратами;
- створенню умов для виробництва високоякісної і конкурентоздатної продукції;
- розробці, освоєнню і просуванню на ринок нових видів продукції.

Крім того, слід передбачити форму юридичного обслуговування проекту, захисту інтересів його учасників, а також залучення необхідних консультантів.

2. Після того, як визначена організаційна структура, необхідно більш точно встановити чисельність співробітників, терміни і режим їх роботи, а також передбачувану оплату праці.

Розмір оплати праці залежить від складності і умов виконуваної роботи, професійно-ділових якостей працівників, результатів їх праці і господарської діяльності підприємства, від кон'юнктури ринку праці в регіоні.

Витрати на оплату праці складаються з:

- основної заробітної платні, що являє собою винагороду за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці;
- додаткової заробітної плати, в яку входять доплати, надбавки, гарантійні і компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством, а також премії, пов'язані з виконанням заданих функцій;

– інших заохочувальних і компенсаційних виплат у формі винагород за підсумками роботи за рік, премій, компенсаційних і інших грошових і матеріальних виплат або не передбачених чинним законодавством.

Більш детально витрати на персонал наведені у фінансовому плані, але можна і у цьому розділі розкрити це питання за бажанням.

3. Особливу увагу слід приділити формі власності і правовому статусу фірми. Основні документи, які необхідні для докладного опису даного підрозділу:

- статут підприємства;
- установчий договір;
- ліцензія на право ведення робіт;
- патент (авторське право);
- сертифікат якості продукції;
- сертифікат рівня виробництва;
- міжнародна, державна, регіональна або місцева програми;
- особливості оподаткування;
- договір, у тому числі оренди, купівлі, продажу;
- гарантійні листи.

4. При розгляді організаційно-правових аспектів слід також звернути увагу на можливі підтримку і пільги за проектом. До їх числа можна віднести:

- першочергове виділення землі, приміщень і др.;
- надання тривалої оренди;
- підтримку з боку держави вітчизняних виробників (обмеження імпорту);
- експортні пільги;
- пільгові кредити;
- податкові пільги;
- можливості списання коштів при вирішенні певних задач, виконанні заздалегідь обумовлених умов;
- та інше.

Існує ряд пільг по оподаткуванню для малого бізнесу, ЗМІ, хлібопекарської промисловості і т.д.

5. Необхідно повністю представляти весь хід робіт по здійсненню проекту. Графік його реалізації дозволяє контролювати найважливіші роботи і ключові події, передбачати можливі збої і зменшувати ризики.

Перш за все потрібно визначити можливу тривалість робіт, а також взаємозв'язок між ними. Звичайно виділяють такі умови взаємодії між роботами:

- «кінець-початок – за закінченням однієї роботи йде початок наступної (роботи виконуються послідовно);
- «початок-початок – разом з початком однієї роботи або через обумовлений проміжок часу йде початок іншої (роботи виконуються паралельно);
- «кінець-кінець – закінчення однієї з робіт повинне відбуватися одночасно або через обумовлений проміжок часу після закінчення іншої.

Побудова тих або інших організаційних структур, використання визначених управлінських схем, технічне забезпечення управлінського процесу – усе це потребує певних витрат, причому дуже істотних. Щоб оцінити їхню відповідність обсягам очікуваних прибутків, припускається складення у цьому розділі кошторису сукупних загальногосподарських витрат.

На великих підприємствах із розгалуженою управлінською структурою звичайно складається декілька таких кошторисів. Зокрема: кошторис витрат на керування, кошторис позавиробничих витрат, кошторис витрат на утримання будинків і споруджень і т. д. На малих і середніх фірмах можна обмежитися одним кошторисом

загальногосподарських витрат. У цьому випадку загальний кошторисний документ підрозділяється на основні розділи (табл. 6.1).

Крім того, витрати на управління доцільно підрозділяти на поточні і капітальні. Перші включаються до складу витрат на виробництво і реалізацію, а другі – являють собою вкладення в приріст активів фірми.

Найбільше значні витрати підлягають розшифровуванню. Але в будь-якому випадку вони повинні бути обґрунтовані в основній частині розділу.

Таблиця 6.1

Кошторис загальногосподарських витрат по роках реалізації бізнес-плану

Найменування статей витрат	1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік
1. Поточні витрати				
1.1. Заробітна плата управлінського персоналу				
1.2. Заробітна плата обслуговуючого персоналу				
1.3. Нарахування на зарплату				
1.4. Ремонт і обслуговування будинків і споруджень невикористаного призначення				
1.5. Орендна плата				
1.6. Консалтингові послуги				
1.7. Відсоток за кредит				
1.8. Охорона				
1.9. Зв'язок				
1.10. Інші витрати загальноуправлінського характеру				
1.11. Амортизація				
1.11. Разом поточні витрати на управління				
2. Витрати капітального характеру				
2.1. Придбання офісних приміщень				
2.2. Придбання оргтехніки				
2.3. Придбання корпоративних прав				
2.4. Разом капітальних витрат				
3. УСЬОГО ВИТРАТ НА УПРАВЛІННЯ				

Після того, як розглянуті основні аспекти організаційно-правового характеру, можна переходити до фінансового плану проекту.

## 7. РОЗРОБКА ФІНАНСОВОГО РОЗДІЛУ БІЗНЕС-ПЛАНУ

Перш ніж приступити до опису методики формування цього розділу відзначимо, що здійснення господарської діяльності в якості прикладу зовнішньоекономічної діяльності передбачається на території РФ.

У цьому розділі можуть бути наведені розрахунки всіх витрат і доходів, обумовлених в попередніх розділах бізнес-плану, але обов'язково потрібні висновки про прибутковість або збитковість пропонованого проекту.

Написання цього розділу може починатися з визначення нормативів для фінансово-економічних розрахунків, потім визначаються постійні і змінні витрати на виробництво продукції, витрати на персонал, проводиться калькуляція собівартості, складається кошторис витрат на проект (часто ця інформація подається у виробничому розділі), уточнюються джерела фінансування і, нарешті, складаються основні фінансові документи:

– звіт про рух грошових коштів;

- звіт про прибутки і збитки;
- прогнозний баланс.

1. При виборі нормативів для проведення фінансово-економічних розрахунків у першу чергу потрібно визначитися з цінами, які ви плануєте використовувати:

- поточні, з урахуванням ПДВ;
- поточні, без урахування ПДВ;
- постійні, з урахуванням ПДВ;
- постійні, без урахування ПДВ;
- в іноземній валюті;
- в національній валюті.

Найважливішою для проекту є порівнянність цін.

Окрім цього, прийнято, щоб всі фінансові операції, що проводяться на внутрішньому ринку, включаючи надходження від реалізації продукції і витрати на придбання сировини, матеріалів і комплектуючих виробів, залучення акціонерного і позикового капіталу і т. д., здійснювалися і враховувалися в рублях.

Платежі по експортно-імпорتنим операціям, а також по залученню капіталу і позик в іноземній валюті проводяться в другій валюті для зовнішнього ринку (долари, євро, ієни).

Перелік і розмір податків повинен бути встановлений відповідно до діючої системи оподаткування і юридичного статусу реалізуючої проект фірми.

Якщо ви плануєте здійснювати розрахунки в поточних цінах, то необхідно враховувати інфляцію. Інфляція в Росії є істотно неоднорідною, тобто темпи зміни цін товарів і послуг залежать не тільки від моменту часу, але і від характеру товару або послуги. Інфляцію необхідно брати не середньостатистичну по Росії, а конкретну в конкретному регіоні, визначувану на базі статистичних даних за останні 6 місяців.

Звертаємо увагу, що фінансово-економічні розрахунки звичайно проводяться на перший рік з періодом в один місяць, на наступний рік поквартально, а потім – по роках.

При визначенні передбачуваного кредитного відсотка слід орієнтуватися на ставку Центрального банку РФ. Звичайно кредитний відсоток не перевищує ставку рефінансування більше, ніж на 10%.

2. Після того, як визначені основні фінансово-економічні нормативи, необхідно розрахувати витрати на персонал, початкові дані по якому наведені в організаційному плані. Звичайно окремо виділяють витрати на:

- управлінський персонал;
- виробничий персонал;
- персонал по маркетингу і інших співробітниках.

Для простоти розрахунків рекомендується заповнити таблицю (табл. 7.1).

Таблиця 7.1

Витрати на персонал								
Кількість, осіб	Оклад		Регулярність виплат	Використання		Сума		Примітка
	тис. руб	дол.		з міс.	до міс.	тис. руб	дол.	
Управлінський персонал								
Виробничий персонал								
Персонал з маркетингу та інші співробітники								

3. Змінні витрати на виробництво продукції складаються по кожному продукту або послугі окремо. До змінних витрат відносяться такі витрати, величина яких залежить від обсягу виробленої продукції. До змінних витрат відносяться: витрати на матеріали, комплектуючі, відрядна заробітна плата та ін. У розрахунках потрібно враховувати величину страхового і динамічного запасу матеріалів. Величина страхового запасу залежить від надійності постачальників і вказується у відсотках від місячної потреби. Динамічний запас обчислюється виходячи з виробничого циклу виготовлення продукту, періодичності і термінів поставки.

4. До постійних витрат відносяться витрати, пов'язані тільки з певним періодом часу і практично не залежні від обсягу продукції, що випускається. Сюди можна віднести витрати на:

- управління (комунальні платежі, пошта, зв'язок, відрядження і т. д.);
- виробництво (оренда приміщень і устаткування, ремонт і обслуговування устаткування, паливо, електроенергія, допоміжні матеріали і т. д.);
- маркетинг (реклама, заходи щодо просування продукції на ринок, її реалізації і т. д.).

Слід пам'ятати, що при значному збільшенні обсягів виробництва постійні витрати також змінюються, переходячи на новий рівень, і залишаються незалежними від обсягів виробництва в певних межах.

5. Після того як пораховані постійні і змінні витрати, витрати на персонал, можна переходити до визначення кошторису витрат на проект, який може складатися за такими статтями:

- придбання устаткування;
- виготовлення нестандартного устаткування;
- проектні роботи;
- будівельно-монтажні роботи;
- навчання і перенавчання персоналу;
- матеріали і комплектуючі на виробництво;
- паливо і енергія на виробничі потреби;
- оренда приміщень;
- оренда устаткування;
- основна зарплата;
- додаткова зарплата;
- нарахування на зарплату;
- відсоток за кредит;
- загальновиробничі витрати;
- позавиробничі витрати;
- інші витрати.

6. Після цього складається калькуляція собівартості продукції. Собівартість звичайно складається за такими калькуляційними статтями:

- сировина і матеріали;
- купівельні комплектуючі вироби, напівфабрикати і послуги кооперованих підприємств;
- паливо і енергія на технологічні потреби;
- зарплата основна;
- зарплата додаткова;
- нарахування на зарплату;
- загальновиробничі витрати;
- амортизація засобів;

РАЗОМ: виробничі собівартість;  
позавиробничі витрати

РАЗОМ: комерційна собівартість.

7. Фінансовий план будь-якого достатньо крупного інвестиційного проекту включає три основні фінансові документи: звіт про прибутки і збитки, звіт про рух грошових коштів, прогнозний баланс.

Складання звіту про рух грошових коштів – завершальна стадія у фінансових

розрахунках за проектом. Даний звіт показує забезпеченість фінансовими ресурсами процесу реалізації проекту на кожному етапі.

Звіт про рух грошових коштів – основний документ, призначений для визначення потреби в капіталі, вироблення стратегії фінансування підприємства, а також оцінки ефективності використання капіталу. Він складається з трьох частин: потоку реальних грошей від операційної, інвестиційної і фінансової діяльності.

Всі грошові надходження і платежі відображаються в звіті про рух грошових коштів в періоди, відповідні фактичним датам здійснення цих виплат, з урахуванням часу затримки платежів за поставки матеріалів і комплектуючих виробів, умов реалізації продукції, а також умов формування виробничих запасів.

Залишок грошових коштів на рахунку (баланс готівки) використовується підприємством на забезпечення виробничої діяльності подальших періодів, на інвестиції, погашення позик, виплати податків і особисте споживання.

Слід пам'ятати: для фінансової реалізації проекту необхідно, щоб сальдо реальних грошей на кожному кроці розрахункового періоду було б позитивним.

Форма звіту про рух грошових коштів наведена в табл. 7.2

Таблиця 7.2

Звіт про рух грошових коштів

Найменування	1-й рік											
	1-й кв.			2-й кв.			3-й кв.			4-й кв.		
	1-й міс.	2-й міс.	3-й міс.	1-й міс.	2-й міс.	3-й міс.	1-й міс.	2-й міс.	3-й міс.	1-й міс.	2-й міс.	3-й міс.
1. Надходження від збуту продукції												
2. Змінні виробничі витрати												
3. Витрати на відрядну зарплату												
4. Надходження від інших видів діяльності												
5. Виплати на інші види діяльності												
6. Постійні витрати												
7. Податки												
<b>8. Разом, операційна діяльність (8=1-2-3+4-5-6-7)</b>												
9. Витрати на придбання активів												
10. Інші витрати підготовчого періоду												

11. Надходження від продажу активів												
<b>12. Надходження від продажу активів (12=11-10-9)</b>												
13. Власний (акціонерний) капітал												
14. Позики залучені												
15. Погашення заборгованості по кредитах												
16. Виплати дивідендів												
17. Виплати відсотка по позиках												
18. Банківські внески												
19. Доходи по банківських внесках												
<b>20. Разом фінансова діяльність (20=13+14-15-16-17-18+19)</b>												
21. Баланс готівки на початок періоду (21=22-22 попереднього)												
<b>22. Баланс готівки на кінець періоду (показники 22+8+12+20+21)</b>												

Звіт про прибутки та збитки відображає операційну діяльність підприємства і показує покриття виробничих витрат доходами від реалізації виробленої продукції або послуг, а також отриманий прибуток. Для побудови звіту про прибутки і збитки потрібні дані з:

- плану продажів – виручка від реалізації продукції і послуг, втрати при продажах по роках;
- плану витрат – сума змінних витрат з урахуванням плану виробництва за розрахунковий період;
- плану витрат – сума постійних витрат за звітний період. При цьому слід пам'ятати, що даний вид витрат включає в себе амортизаційні відрахування та відсотки по кредитах.

Форма звіту про прибутки та збитки наведена в табл. 7.3.

## Звіт про прибутки та збитки

Найменування	1-й рік											
	1-й кв.			2-й кв.			3-й кв.			4-й кв.		
	1-й міс.	2-й міс.	3-й міс.									
<b>1. Виручка від реалізації продукції</b>												
2. Втрати та податки з продажу												
<b>3. Чистий обсяг продажу (3=1-2)</b>												
4. Сировина і матеріали												
5. Комплектуючі вироби												
6. Відрядна заробітна плата												
7. Інші змінні витрати												
<b>8. Разом змінні витрати (8=4+5+6+7)</b>												
<b>9. Валовий прибуток (9=3-8)</b>												
10. Податки з доходу та на активи												
11. Оперативні витрати												
12. Торговельні витрати												
13. Адміністративні витрати												
<b>14. Разом постійні витрати (14=10+11+12+13)</b>												
15. Амортизація												
16. Відсотки по кредитах												
<b>17. Сумарні калькуляційні витрати (17=15+16)</b>												
18. Інші доходи												
19. Інші витрати												
<b>20. Прибуток до сплати податку (20=9-14-17+18-19)</b>												
21. Податок на прибуток												
<b>22. Чистий прибуток (22=20-21)</b>												

Прогнозний баланс відображує фінансовий стан підприємства в певний момент часу і складається з двох частин: активу та пасиву, сумарні значення яких повинні бути рівними між собою.

Форма прогнозного балансу наведена в табл. 7.4

## Прогнозний баланс

Найменування	1-й рік											
	1-й кв.			2-й кв.			3-й кв.			4-й кв.		
	1-й міс.	2-й міс.	3-й міс.									
1. Організаційні витрати												
2. Патенти, ліцензії, товарні знаки і т.д.												
3. Інші аналогічні права і активи												
<b>4. Разом нематеріальні активи (4=1+2+3)</b>												
5. Земельні ділянки і об'єкти природокористування												
6. Будівлі, машини, обладнання та інші основні засоби												
7. Незавершене будівництво												
<b>8. Разом основні засоби (8=5+6+7)</b>												
9. Інвестиції в дочірні товариства												
10. Інвестиції в залежні товариства												
11. Інвестиції в інші операції												
12. Позики, надані організації на термін понад 12 місяців												
13. Інші фінансові вкладення												
<b>14. Разом довгострокові фінансові вкладення (14=9+10+11+12+13)</b>												
<b>15. Разом позаоборотні активи (15=4+8+14)</b>												
16. Сировина, матеріали, комплектуючі												
17. Витрати в незавершеному виробництві												
18. Готова продукція, товари для												

перепродажу і товари відвантажені												
19. Витрати майбутніх періодів												
<b>20. Разом запаси (20=16+17+18+19)</b>												
21. Нарахований податок на додану вартість на залишок майна												
22. Прострочена дебіторська заборгованість*												
23. Термінова дебіторська заборгованість*												
<b>24. Разом дебіторська заборгованість (24=22+23)</b>												
25. Позики, надані організаціям на термін менше ніж на 12 місяців												
26. Власні акції, викуплені у акціонерів												
27. Інші фінансові вкладення												
<b>28. Разом короткострокові фінансові вкладення (28=25+26+27)</b>												
29. Розрахункові рахунки												
30. Валютні рахунки												
31. Інші грошові кошти												
<b>32. Разом грошові кошти (32=29+30+31)</b>												
<b>33. Разом оборотні активи (33=20+21+24+28+32)</b>												
34. Непокриті збитки минулих років												
35. Збиток минулого періоду												
<b>36. Разом збитки (36=34+35)</b>												
<b>37. Разом актив (37=15+33+36)</b>												

<b>38. Статутний капітал</b>												
<b>39. Додатковий капітал</b>												
40. Резерви, створені відповідно до законодавства												
41. Резерви, створені відповідно до установчих документів												
<b>42. Разом резервний капітал (42=40+41)</b>												
<b>43. Нерозподілений прибуток минулих років</b>												
<b>44. Разом капітал і резерви (44=38+39+42+43)</b>												
45. Кредити банків, які підлягають погашенню більш ніж за 12 місяців після звітної дати												
46. Інші позики, які підлягають погашенню більше ніж за 12 місяців після звітної дати												
<b>47. Разом позикові кошти (47=45+46)</b>												
48. Інші довгострокові пасиви												
<b>49. Разом довгострокові пасиви (49=47+48)</b>												
50. Кредити банків, які підлягають погашенню протягом 12 місяців після звітної дати												
51. Інші позики, які підлягають погашенню протягом 12 місяців після звітної дати												
<b>52. Разом короткострокові позикові кошти</b>												

<b>(52=50+51)</b>												
53. Кредиторська заборгованість**												
54. Доходи майбутніх періодів												
55. Резерви майбутніх витрат та платежів												
56. Інші короткострокові пасиви												
<b>57. Разом короткострокові пасиви (57=52+53+54+55+56)</b>												
<b>58. Разом пасив (57=44+49+56)</b>												

\* Дебіторська заборгованість – заборгованість покупців і замовників; векселі до отримання; заборгованість дочірніх і залежних товариств; заборгованість учасників (засновників) по внесках в уставний капітал; аванси видані; заборгованість інших дебіторів.

\*\* Кредиторська заборгованість – заборгованість покупців і замовників; заборгованість перед дочірніми і залежними товариствами; заборгованість перед персоналом організації; заборгованість перед бюджетом і соціальними фондами; заборгованість перед учасниками (засновниками) з виплати доходів; аванси отримані; заборгованість інших кредиторів.

Відзначимо, що в українській практиці бізнес-планування дуже часто зустрічається схема фінансових розрахунків при формуванні цього розділу в такій послідовності:

- визначення фінансових результатів;
- визначення обсягу грошового потоку;
- визначення показників планового балансу.

При прогнозуванні фінансових результатів у першу чергу треба відповісти на питання про рівень прибутковості проекту. Причому розрахунки здійснюються за кожним періодом реалізації бізнес-плану. Це дозволяє обґрунтувати плани щодо реінвестування прибутку, дивідендної політиці та ін.

Схема розрахунків, яка названа "Заявою про прибутки" наведена в табл. 7.5.

Усі вихідні дані повинні підтверджуватися відповідними обґрунтуваннями в основних розділах бізнес-плану.

Таблиця 7.5

## Заява про прибутки у період реалізації бізнес-плану, тис. грн

Найменування показників	1-й рік		2-й рік		3-й рік		4-й рік	
	Всього	о.п.	Всього	о.п.	Всього	о.п.	Всього	о.п.
1. Обсяг продажу	2352	128	2670	123	3200	165	3500	180
2. Інші прибутки	34	-	37	-	45	-	45	-
3. Прямі витрати	1135	76	1220	84	1400	96	1480	100
4. Маркетинг	104	4	98	4	95	4	95	4
5. Підготування виробництва	34	-	22	-	18	-	19	-
6. Постійні виробничі витрати	850	40	880	45	890	47	900	50
6.1. Амортизація	35	-	44	-	50	-	70	-
7. Управління	115	4	134	7	145	9	150	-
8. Прибуток балансовий	113	X	309	X	647	X	831	X
9. Податки з прибутку	45	X	104	X	205	X	261	X
10. Чистий прибуток	68	X	205	X	442	X	570	X
11. Дивіденди	0	X	55	X	226	X	360	X
12. Реінвестиції	50	X	100	X	180	X	200	X
13. Інші витрати	8	X	11	X	16	X	63	X
14. Нерозподілений прибуток	10	X	49	X	69	X	16	X

Використання наявної інформації про структуру ділового циклу дозволяє визначити відстрочку в погашенні рахунків як по дебіторах так і по кредиторам. Так, плануючи надавати споживачам відстрочку в погашенні рахунків на 20 днів, можна підрахувати, який при цьому варто очікувати обсяг дебіторської заборгованості. У табл. 7.5 у рядку 1 наведено значення цього показника по роках реалізації бізнес-плану, а в першому році воно складає 128 тис. грн ( $2352 / 365 \cdot 20$ ).

За таким ж принципом визначаються витрати з прибутку – дивіденди, накопичення та ін. Податки з прибутку розраховуються виходячи з чинного і перспективного (на час реалізації бізнес-плану) податкового законодавства. Так, даним часом відповідно до Закону про податкову систему із прибутку передбачена сплата таких податків: податок на майно, податок на землю, податок на дивіденди, податок на прибуток.

Перші два види податків відносяться до розряду фіксованих, їхній розмір не залежить від фінансових результатів, а базою для розрахунку служать відповідно капітал і площа займаної земельної ділянки. Податок на дивіденди залежить від суми виплачених дивідендів, причому самий факт його нарахування не обов'язково пов'язаний із наявністю чистого прибутку. Один тільки податок на прибуток пов'язаний безпосередньо з прибутком. Його прогнозований розмір можна визначити такою формулою:

$$P_p = (P_{o.p} - P_m - P_z) \cdot 0,25 / 0,75 - P_d, \quad (7.1)$$

де  $P_p$  – розрахунковий розмір податку на прибуток;

$P_{o.p}$  – прибуток до оподаткування податком на прибуток згідно з розрахунком заяви;

$P_m$  – податок на майно;

$P_z$  – податок на землю;

$P_d$  – податок на дивіденди.

Звичайно при розгляді заяви про прибутки роблять добір найбільш раціональних схем розвитку бізнесу. Так, наприклад, якщо при розробці виробничої стратегії була відзначена можливість здійснення декількох варіантів розвитку, то заява про прибутки складається по кожному з них. Порівняння результатів дозволяє встановити, який із них більш перспективний.

Якщо при розробці заяви про прибутки вирішується питання про доцільність здійснення проекту, то проектування грошових потоків має дати відповідь про реальність його фінансового забезпечення. Далеко не завжди економічно вигідний проект може бути реалізований. Цьому може перешкоджати або брак зовнішніх джерел фінансування на ранніх стадіях його здійснення, або недостатній термін для повернення залучених коштів.

Ще одною істотною відмінністю формування цих планових документів є принципова неможливість негативного результату грошових потоків у будь-якому з тих періодів, що аналізуються. Така ситуація означає неможливість здійснення проекту через відсутність коштів у необхідному обсязі.

Методи вирішення проблеми збалансованості грошових потоків значно багатші, ніж при упорядкуванні заяви про прибутки. Так, тут не обов'язково потрібно відмовлятися від будь-яких витрат. Іноді допомагає простий перенос термінів оплати рахунків або більш гнучка система запозичень. Особливо часто проблеми ліквідності вирішуються при перегляді планів розподілу прибутку у бік його виробничого споживання. Це, у свою чергу, потребує коригування заяви про прибутки.

Наприклад, у табл. 7.6 при початковому розрахунку утворився дефіцит коштів, заповнити який передбачається переносом терміну виплати дивідендів із 2-го на 3-й квартал.

У результаті в другому кварталі залишок коштів стає позитивним розміром (6.6 тис. грн), при зберіганні позитивного значення в третьому кварталі (23.2 тис. грн).

Для упорядкування заяви про грошові потоки необхідні дані звітного балансу на початок реалізації бізнес-плану. Таким чином, якщо заява про грошові потоки відбиває не витрати, а фактичні грошові надходження й витрати, то її підсумкове значення означає сальдо обороту коштів. Тому початковим розміром розрахунку є сума залишків по рахунках коштів (каса, розрахунковий рахунок, валютний рахунок і т.д.), обумовлена за даними балансу на початок планового періоду. Чергові значення статей заяви про грошові потоки визначаються за принципом (рис. 7.1):

$$\boxed{\text{Грошові надходження}} = \boxed{\text{Залишок дебіторської (кредиторської) заборгованості}} + \boxed{\text{Прибутки (витрати) планового періоду}} + \boxed{\text{Розмір перехідної заборгованості}}$$

Рис. 7.1. Розрахунок грошових надходжень

Наприклад, розмір грошових надходжень від реалізації сформувався як сума обсягів дебіторської заборгованості за відвантажену продукцію за даними балансу на початок планового періоду і планованого обсягу відвантаження, зменшений на планований розмір відстрочених платежів. Останні два значення беруться з даних заяви про прибутки.

Таблиця 7.6

## Заява про грошові потоки по роках реалізації бізнес-плану (тис. грн)

Найменування статей витрат грошових коштів	1-й кв.	2-й кв.	3-й кв.	4-й кв.
1. Залишок коштів на початок періоду	14.2	5,7	-6.2	36.0
2. Надходження від продажу	315.4	356.7	387.7	315.9
3. Продаж акцій	0	10	60	150
4. Банківські позички	120	0	0	0
5. Надходження всього	449.6	372.4	441.5	501.9
6. Виробничі витрати без амортизації	285.6	248.3	261.0	214.2
7. Придбання основних засобів	152.1	15.6	40.5	75.0
8. Інвестиції в поточні активи	0	38.5	34.5	0
9. Виплата відсотків	0	20	20	20
10. Повернення кредиту	0	0	0	120
11. Податки в бюджет	3.7	12.2	11.4	15.8
12. Дивіденди	0	12.8	13.5	17.8
13. Інші витрати	2.5	31.2	28.2	24.2
14. Разом витрати	443.9	378.6	409.1	487.0
15. Залишок коштів	5.7	-6.2	36.0	14.9

На завершення наведемо загальні рекомендації щодо формування прогнозного балансу з урахуванням української практики бізнес-планування.

Баланс не відбиває результатів діяльності фірми, а являє собою її миттєвий знімок, що фіксує її слабкі і сильні сторони на конкретний момент часу з погляду її фінансів. Як відомо, аналіз фактичних показників балансу є важливою складовою частиною бізнес-плану, а формуючи плановий баланс, намагаємося заглянути в майбутнє й оцінити її фінансовий стан по періодах практичного втілення комерційної ідеї.

Для розрахунку даних планового балансу необхідні його фактичні значення на початок періоду, а також інформація, що утримується в заявах про прибутки і грошові потоки.

Значення по статтях фіксованих активів розраховуються таким способом:

$$З_{ф.к} = З_{ф.п} + П_{ф} - В_{ф} - А, \quad (7.2)$$

де  $З_{ф.к}$  – значення фіксованих статей балансу на кінець періоду;

$З_{ф.п}$  – значення фіксованих статей балансу на початок періоду;

$П_{ф}$  – придбання фіксованих активів;

$В_{ф}$  – вибуття фіксованих активів;

$А$  – амортизація.

Значення по статтях запасів і витрат приймаються рівними розрахункам норм запасів у виробничому розділі бізнес-плану. Вони ж враховуються в заяві про прибутки в якості інвестицій у поточні активи.

Дані по статтях третього розділу активу балансу уже визначені раніше в сформованих планових документах. Залишки коштів розраховуються в заяві про грошові потоки і переносяться безпосередньо в плановий баланс. Сума дебіторської заборгованості дорівнює відстроченій оплаті відвантаженої продукції, обумовленої в заяві про прибутки.

Розмір статутного фонду обґрунтовується у розділі, присвяченому питанню формування капіталу і формі власності. Вона зростає на розмір додаткових внесків у статутний фонд або вартість емітованих акцій. Розмір додаткового капіталу дорівнює його значенню на початок планового періоду і його поповненню за рахунок чистого прибутку. Даний приріст дорівнює розрахованій в заяві про прибутки потребі залучення прибутку на придбання основних засобів і поповнення власних оборотних коштів.

Дані по залишках довгострокових пасивів і банківських позичок розраховується за даними заяви про грошові потоки. В іншому випадку цей показник визначається як сума залишків на початок періоду і нових позичок за відрахуванням обсягів погашеної заборгованості.

Кредиторська заборгованість за товари і послуги визначається аналогічно дебіторській. Інша заборгованість, що включає в основному стійкі пасиви, не має принципового значення. Тому частіше усього їхнє значення розраховується за залишковим принципом. Тобто від відомої суми активів відраховуються наявні дані по статтях пасиву балансу.

На підставі даних наведених фінансових звітів необхідно розрахувати фінансові коефіцієнти, які характеризують надійність і прибутковість підприємства.

Дуже важливим для розуміння реалізації інвестиційного проекту є підрозділ фінансового плану «джерела, шляхи, розмір, умови і терміни залучення необхідного капіталу». Потреба в капіталі визначається на підставі даних звіту про рух грошових коштів.

Звичайно виділяються такі способи фінансування проекту:

- фінансування з державних джерел, яке здійснюється безпосередньо за рахунок інвестиційних програм у формі кредитів (у тому числі і пільгових) і за рахунок прямого субсидування;
- боргове фінансування, здійснюване за рахунок кредитів банків та позик юридичних і фізичних осіб;
- лізингове фінансування, яке є довгостроковою орендою, яка пов'язана з передачею в користування устаткування, транспортних засобів і іншого рухомого і нерухомого майна;
- фінансування за рахунок авансових платежів майбутніх користувачів, зацікавлених в реалізації проекту, яке полягає в наданні ними фінансових коштів, матеріалів, устаткування, консалтингових послуг на здійснення проекту. При цьому споживачам, які внесли кошти в проект, надається ряд пільг, але вони не є власниками проекту.

За кожним зі способів фінансування, які використовуються в проекті, необхідно мати інформацію про величину, терміни кредиту або вкладення, відсоткову ставку, форму повернення і т.д. Бажано, щоб для кожного банку-кредитора або інвестора інформація була надана у табличній формі (табл. 7.7)

Таблиця 7.7

Заборгованість

№	Назва банку / інвестора	Сума можливого кредиту (тис. руб, \$)	Ставка відсотка, дата видачі	Забезпечення позики	Термін (кількість місяців)

Таблиця 7.8

## Звіт по позиках

1. Основний борг (сума) на початок першого року	Кредитор (відсоткова ставка)		
	1-й	2-й	3-й
2. Відсотки за перший рік			
3. Основний борг (сума) на початок другого року			
4. Відсотки за другий рік			

Якщо в проекті передбачається розміщення вільних коштів на депозит, виплату дивідендів, то це також має бути відображено в таблицях і в звіті про рух грошових коштів (табл. 7.9, 7.10).

Таблиця 7.9

## Розміщення вільних коштів на депозит

№	Найменування	Сума, тис. руб, \$	Дата	Термін, міс.	Проценти		Податок
					ставка відсотка	періодичність	

Таблиця 7.10

## Виплата дивідендів

Рік	1-й рік	2-й рік	3-й рік	4-й рік	5-й і далі	Періодичність
Частка прибутку, який іде на сплату дивідендів, %						

Після того, як проведені всі фінансові розрахунки, складені необхідні звіти, кошториси, проаналізовані джерела фінансування і можливості виплат по них, потрібно оцінити значущість і ефективність проекту, умови участі держави в його реалізації, тому що найголовнішим аргументом прийняття рішення щодо вкладання коштів є розрахунок і обґрунтування ефективності проекту.

Розрахунок ефективності інвестиційних проектів здійснюється на основі даних звіту про рух грошових коштів.

8. Перш ніж визначати ефективність проекту, необхідно оцінити його значущість і масштабність. Чим вище значущість даного проекту, тим більше зовнішніх джерел може бути залучено для його фінансування, аж до міжнародних фінансових організацій – таких, як Всесвітній банк, Європейський банк реконструкції і розвитку та ін. Але, з другого боку, для проектів, що претендують на істотну державну підтримку, необхідно додатково розрахувати суспільну ефективність, тобто оцінити їх вплив на економіку країни в цілому.

9. Для оцінки ефективності проектів в світовій практиці даним часом найбільш часто вживаються чистий дисконтований доход, внутрішня норма прибутковості, індекс прибутковості і дисконтований термін окупності.

Чистий дисконтований доход (Net Present Value, NPV) є дисконтованим показником цінності проекту, визначуваним як сума дисконтованих значень надходжень за вирахуванням витрат, одержуваних у кожному році протягом терміну життя проекту.

Чистий дисконтований доход може бути обчислений за такою формулою:

$$NPV = -K + (B_1 - C_1)/(1+r) + (B_2 - C_2)/(1+r)^2 + \dots + (B_t - C_t)/(1+r)^t + \dots + (B_T - C_T)/(1+r)^T, \quad (7.3)$$

де  $K$  – початкові капітальні вкладення;  
 $B_t$  – вигоди у момент часу  $t$ ;  
 $C_t$  – витрати у момент часу  $t$ ;  
 $r$  – норма дисконту;  
 $T$  – термін життя проекту.

З погляду інвестора, для визнання проекту ефективним необхідно, щоб його NPV був позитивним; при порівнянні альтернативних проектів перевага повинна віддаватися проекту з більшим значенням NPV (за умови, що воно позитивне).

Внутрішня норма доходності (ВНД) (Internal Rate Return, IRR) технічно є ставкою дисконтування, при якій досягається безбитковість проекту, що означає, що чиста дисконтована величина потоку витрат дорівнює чистій дисконтованій величині потоку доходів, тобто  $[NPV(r=IRR)]=0$ .

Внутрішня норма доходності – це таке позитивне число, при якому показник NPV:  
– при  $r = IRR$  перетворюється в нуль;  
– при всіх  $r > IRR$  негативний;  
– при всіх  $r < IRR$  позитивний.

$$IRR = R + (NPV / (NPV - NPV_0)) \cdot (R_0 - R), \quad (7.4)$$

де  $R$  – ставка дисконтування, яка прийнята у проекті;  
 $NPV$  – чиста поточна вартість, яка відповідає ставці дисконтування.  
 $NPV_0$  – від'ємне значення NPV, що найбільш близьке до 0, грн.  
 $R_0$  – ставка дисконтування, що відповідає від'ємному значенню NPV, найбільш близькому до 0.

Для оцінки ефективності інвестиційних проектів значення внутрішньої норми доходності необхідно зіставити з нормою дисконтування  $r$ . Проекти, в яких  $IRR > r$ , мають позитивний NPV і тому ефективні, а ті, в яких  $IRR < r$ , мають негативний NPV і тому неефективні.

IRR може бути використаний також:

– для оцінки ефективності проекту, якщо відомі прийнятні значення IRR для проектів даного типу;  
– для оцінки ступеня стійкості проекту (за різницею  $IRR - r$ );  
– для встановлення учасниками проекту норми дисконту  $r$  за даними про внутрішню норму доходності альтернативних напрямів вкладення ними власних засобів.

Індекс доходності (Profitability Indexes, PI) характеризує віддачу проекту на вкладені в нього засоби. Він можуть розраховуватися як для дисконтованих, так і для недисконтованих грошових потоків. Існують індекси доходності витрат і індекси доходності інвестицій.

Індекс доходності дисконтованих витрат – це відношення суми елементів грошових надходжень до суми дисконтованих грошових відтоків.

Індекс доходності дисконтованих інвестицій – це відношення суми елементів грошового потоку від операційної діяльності до абсолютної величини дисконтованої суми елементів грошового потоку від інвестиційної діяльності.

Значення індексів доходності для ефективних проектів має бути більше одиниці.

Формула індексу доходності дисконтованих витрат має такий вигляд:

$$PI = (\sum B_t / (1+r)^t) / (K + \sum C_t / (1+r)^t). \quad (7.5)$$

Термін окупності проекту розраховується за формулами

$$T_{ок.1} = x + ЧПВ_x / ЧДД_{x+1}, \quad (7.6)$$

де  $x$  – останній рік, коли  $ЧПВ < 0$ ;

$ЧПВ_x$  – значення  $ЧПВ$  в цьому році (без мінусу);

$ЧДД_{x+1}$  – значення  $ЧДД$  у наступному  $(x+1)$ -му році.

$$T_{ок.2} = (\text{Інвестиційні витрати дисконтовані} / \text{Грошові потоки дисконтовані}) \cdot \text{Термін реалізації проекту} \quad (7.7)$$

Перший метод вважається найбільш точним.

Значення терміну окупності не має перевищувати терміну життя проекту.

Критерії  $NPV$ ,  $IRR$  і  $PI$  є фактично різними версіями однієї і тієї ж концепції, тому їх результати пов'язані один з одним.

Таким чином, можна чекати виконання таких математичних співвідношень для одного проекту:

– якщо  $NPV > 0$ , то  $PI > 1$ ,  $IRR > r$ ;

– якщо  $NPV < 0$ , то  $PI < 1$ ,  $IRR < r$ ;

– якщо  $NPV = 0$ , то  $PI = 1$ ,  $IRR = r$ .

10. Невід'ємною і необхідною частиною цього розділу є обґрунтування умов беззбитковості за допомогою параметрів беззбитковості.

Найбільш важливий з даних показників є поріг рентабельності. Під порогом рентабельності розуміється така кількість зроблених товарів, при якій буде досягнута беззбиткова діяльність фірми. Цю залежність можна розрахувати за формулою

$$D_0 = V_{\text{пост}} / (C_0 - V_{\text{по}}), \quad (7.8)$$

де  $D_0$  – поріг рентабельності в штуках за рік;

$V_{\text{пост}}$  – постійні витрати виробництва у грн за рік;

$C_0$  – ціна за одиницю продукції у грн;

$V_{\text{по}}$  – змінні витрати на одиницю продукції, у грн.

З виразу (7.8) можна одержати формулу беззбитковості

$$C_0 \cdot D_0 = V_{\text{пост}} + V_{\text{по}} \cdot D_0. \quad (7.9)$$

Дані показники широко застосовні в практиці підприємницької діяльності, оскільки дозволяють одержати важливу інформацію, необхідну для прийняття ефективних управлінських рішень. Зокрема, вони дозволяють одержати оперативну інформацію про результати роботи на ринку, не чекаючи упорядкування бухгалтерських звітів і своєчасно прийняти відповідне управлінське рішення.

Так, наприклад, якщо обсяг продажу починається знижуватися нижче розміру порога рентабельності, то оперативне втручання по скороченню витрат (скорочення виробництва, закупівель, позавиробничих витрат і т. д.) дозволить не допустити збитковості функціонування фірми.

Ступінь сприятливості справ у комерційній сфері дозволяють оцінити такі показники: зона безпеки і коефіцієнт межі безпеки, який можна розрахувати за формулою

$$Z_6 = P_6 - D_0, \quad (7.10)$$

де  $Z_6$  – зона безпеки, шт.;

$P_6$  – фактичний обсяг продажу, шт.

$$R_6 = Z_6 / P_6, \quad (7.11)$$

де  $R_6$  – коефіцієнт безпечної межі.

Для більшої наочності результатів розрахунків можна скласти графік беззбитковості а також відзначити зону безпеки бізнесу по роках реалізації бізнес-плану (рис. 7.2).

Перетинання кривих собівартості продукції й виторгу від реалізації дає точку беззбитковості, їй відповідає точка "А", яка показує обсяг продажу, що дозволяє фірмі уникнути збитків. Якщо точка планового обсягу реалізації розташована ліворуч точки "А", це означає, що при прийнятій схемі розвитку діяльність фірми буде збитковою. Значення праворуч точки "А" гарантують прибуток.

Параметри беззбитковості дозволяють також визначитися з рівнем ризику бізнесу в галузі продажу. Адже за інших рівних умов безпека бізнесу багато в чому визначається співвідношенням планових даних про продаж з розрахунковим розміром порога рентабельності. У практиці інвестування прийняте значення рівня безпеки має знаходитися в межах 0,3-0,5. У протилежному випадку, вкладення у проект вважаються ризикованими вище за середній рівень.

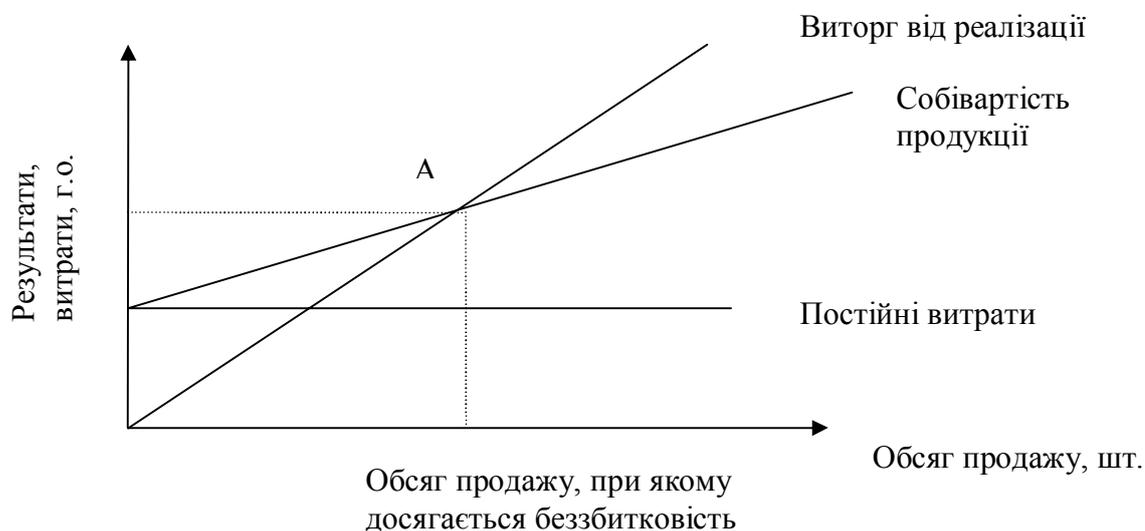


Рис. 7.2. Графік беззбитковості

### Приклад обґрунтування ефективності проекту

Українсько-російське СП здійснює свою діяльність на території РФ. Для реалізації проекту виробництва інноваційного продукту необхідно інвестувати 613000 г.о., з них 332000 г.о. фірма інвестує з власних коштів. Первісні витрати планується здійснити за рахунок використання отриманого кредиту в розмірі 281000 г.о. Очікувані результати реалізації проекту наведені в табл. 7.11.

Таблиця 7.11

Заплановані результати реалізації проекту

Показники	Рік		
	1-й рік	2-й рік	3-й рік
1. Обсяг виробництва, шт.	500	850	900
2. Обсяг реалізації, г.о.	1928500	3278450	3471300
3. Собівартість продукції, г.о.	1542915	2622250	2776500
4. Балансовий прибуток, г.о.	385585	656200	694800
5. Податок на прибуток (35 %)	134954,75	229670	243180
6. Чистий прибуток	250630,25	426530	451620
7. Рентабельність, %	16,3	16,3	16,3

Витрати за кожний рік та розрахунок доходу з продажу наведені в табл. 7.12.

## Поточні витрати та доход з продажу

Витрати і доход, г.о.	Рік		
	1-й рік	2-й рік	3-й рік
Постійні витрати	976436	1066925	1122925
Змінні витрати	562079	1532639	1626346
Амортизаційні відрахування	4400	22686	27229
Податок на прибуток	134975	229670	243180
Поточні витрати	1677890	2851708	3019455
Доход з продажу	250610	426742	451845

Прийняті вихідні дані:

1. Банківська льготна ставка – 10 % річних.
2. Рівень інфляції – 2 % у рік.
3. Премія за ризик – 8 %.

Обґрунтувати доцільність вкладання коштів (прийняття до виконання) з точки зору показників чистої поточної вартості, терміну окупності, індексу доходності. Розрахувати точку беззбитковості за кожен рік.

**Розв'язування**

- 1) Ставка дисконту складе  $R = 10 + 2 + 8 = 20\%$ .
- 2) Розрахуємо чисту поточну вартість (табл. 7.13).

## Розрахунок чистої поточної вартості

Рік	Капітальні витрати	Доход з урахуванням амортизації	Коеф. диск.	Капітальні витрати	Дисконтований доход	Чистий дисконтований доход	Чиста поточна вартість
0	281000	0	1,00	281000	0,00	-281000,00	-281000,00
1	332000	255010	0,83	276667	212508,33	-64158,67	-345158,67
2		449428	0,69		312102,77	312102,77	-33055,9
3		479074	0,58		277241,90	277241,90	244186,0
$\Sigma$		1183512		557667	801853	244186	

Чиста поточна вартість (NPV) = 244186,0 г.о., тобто більше за 0. Проект можна прийняти до виконання.

3) Визначимо термін окупності за формулою (7.6)

Ток (PP) =  $2 + 33055,9 / 277241,9 = 2,12$  р.

Проект окупиться між 2-м та 3-м роком.

Це менше ніж нормативні 3 роки, тобто за цим показником проект можна прийняти до виконання.

4) Визначимо індекс доходності проекту

ІД (PI) = Доходи дисконтовані / Інвестиційні витрати дисконтовані =

=  $801853 / 557667 = 1,44$ . Оскільки ІД (PI) > 1, то за цим показником проект можна прийняти до виконання.

5) Визначимо точку беззбитковості за кожний рік, тобто обсяг продажу в шт. для покриття лише витрат

1-й рік:  $T_b = \text{Постійні витрати} \cdot \text{Кількість продукції} / (\text{Обсяг продажу} - \text{Змінні витрати}) = 976436 \cdot 500 / (1928500 - 562079) = 357$  шт.

2-й рік:  $T_b = 1066925 \cdot 850 / (3278450 - 1532639) = 520$  шт.

3-й рік:  $T_b = 1122925 \cdot 900 / (3471300 - 1626346) = 548$  шт.

11. Для бізнес-планів, орієнтованих на зовнішньоекономічну діяльність, окрім показників загальної ефективності проекту, можна визначити основні показники ефективності зовнішньоекономічної діяльності фірми:

а) валютна ефективність експорту

$$E_{\text{екс.вал}} = \sum_{i=1}^m \text{Ц}_{\text{екс\_од.і}} \cdot Q_{\text{екс.і}} / \sum_{i=1}^m \text{З}_{\text{екс\_од.і}} \cdot Q_{\text{екс.і}}, \quad (7.12)$$

де  $\text{Ц}_{\text{екс\_од.і}}$  – валютна ціна і-го експортного товару чи послуг, вал.од./од.;

$Q_{\text{екс.і}}$  – обсяг експорту і-го товару чи послуги, натур. од.;

$\text{З}_{\text{екс\_од.і}}$  – витрати на виробництво та реалізацію одиниці і-го товару чи послуг, грн/од.;

$m$  – кількість назв товарів чи послуг у експортному еквіваленті.

б) валютна ефективність імпорту

$$E_{\text{ім.вал}} = \sum_{j=1}^n \text{Z}_{\text{ім\_од.ј}} \cdot Q_{\text{ім.ј}} / \sum_{j=1}^n \text{В}_{\text{ім\_од.ј}} \cdot Q_{\text{ім.ј}}, \quad (7.13)$$

де  $\text{Z}_{\text{ім\_од.ј}}$  – ціна j-го товару чи послуг на внутрішньому ринку, грн /од.;

$\text{В}_{\text{ім\_од.ј}}$  – валютна ціна (ціна придбання) одиниці j-го товару чи послуг, вал. од./од.;

$Q_{\text{ім.ј}}$  – обсяг імпорту j-го товару чи послуги, натур. од.;

$n$  – кількість назв товарів та послуг в імпортному еквіваленті.

Окремо кожен з цих коефіцієнтів не свідчить про вигідність операції. Для її оцінки необхідне порівняння з певною базою. У випадку повної або часткової конвертованості національної валюти базовим показником може бути валютний курс. Якщо коефіцієнт валютної ефективності перевищує значення курсу валюти, то зовнішньоторговельна діяльність вважається ефективною.

Звертаємо увагу на те, що як базу порівняння для валютної ефективності експорту слід використовувати обернений курс обміну валют, а для валютної ефективності імпорту – звичайний обмінний курс.

Якщо національна валюта повністю неконвертована, то розраховують інтегральну ефективність експорту-імпорту, оскільки експорт продукції є єдиним джерелом іноземної валюти, на яку може бути закуплений товар чи послуги з-за кордону. Інтегральна ефективність розраховується за такою формулою:

$$E_{\text{інтегр}} = E_{\text{екс.вал}} \cdot E_{\text{ім.вал}} \quad (7.14)$$

Комплекс операцій вважається ефективним, якщо цей добуток є більшим за одиницю;

в) показник економічної ефективності реалізації експортних товарів

$$E_{\text{екс.екон}} = \text{В}_{\text{нетто}} / \text{З}_{\text{екс}}, \quad (7.15)$$

де  $\text{В}_{\text{нетто}}$  – нетто (чистий виторг) в іноземній валюті, переведений у гривні за офіційним курсом.

$\text{З}_{\text{екс}}$  – повна собівартість реалізованої на експорт продукції, грн.

Цей коефіцієнт показує суму інвалютного доходу від реалізації експортних товарів, що припадає на кожну витрачену фірмою гривню. Коефіцієнт ефективності може бути виражений також у відсотках

Звітні показники ефективності реалізації експортних товарів необхідно порівняти з аналогічним показником за минулий період, що дасть змогу встановити, як змінилася ефективність реалізації товарів у звітному періоді порівняно з минулим.

Також слід порівняти показники економічної ефективності експорту з показником ефективності реалізації експортних товарів на внутрішньому ринку:

$$E_{\text{вн\_рин.екс}} = Q_{\text{екс}} \cdot \text{Ц}_{\text{вн}} / \text{З}_{\text{вироб}}, \quad (7.16)$$

де  $E_{\text{вн\_рин.екс}}$  – ефективність реалізації експортних товарів на внутрішньому ринку;

$Q_{\text{екс}}$  – обсяг експорту у натуральному виразі, од.;

Цвн – ціни на продукцію, аналогічну експортованій, на внутрішньому ринку, грн;

Звироб – затрати на виробництво усієї партії експортної продукції, грн.

Якщо показник економічної ефективності експорту є більшим за одиницю і вищим, ніж показник ефективності реалізації на внутрішньому ринку, то експорт для підприємства є вигідним;

г) показники ефекту експорту та імпорту.

Показник ефекту експорту характеризує результат діяльності підприємства і розраховується як різниця між обсягом випуску продукції на експорт і витратами на її виробництво.

Показник ефекту імпорту товарів розраховується як різниця між внутрішньою ціною імпортової продукції та витратами на її придбання. В умовах неконвертованості національної валюти показники ефекту експорту ( $E_e$ ) та імпорту ( $E_i$ ) визначаються за формулами

$$E_e = \sum_{i=1}^m (Ц_{екс\_од.i} \cdot K_{вв} - Z_{екс\_од.i}) \cdot N_{екс.i}, \quad (7.17)$$

$$E_i = \sum_{j=1}^n (Z_{ім\_од.j} - V_{ім\_од.j} / K_{вв}) \cdot N_{ім.j}, \quad (7.18)$$

де  $N_{ім.j}$  – кількість j-го товару в складі імпортного еквівалента, натур. од.;

$N_{екс.i}$  – кількість i-го товару в складі експортного еквівалента, натур. од.;

Валютні коефіцієнти  $K_{вв}$  і  $K_{ве}$  служать для переведення національної валюти в іноземну і навпаки.

### Приклад визначення ефективності експорту

Проаналізувати ефективність експортної діяльності підприємства виходячи із наведених даних про експорт певних видів продукції за два планових роки (табл. 7.14). Обмінний курс гривні до долара США у 1-му році становить 5,2 грн / \$, а у 2-му році – 5,3 грн / \$.

Таблиця 7.14

Вихідні дані для аналізу ефективності експортної діяльності підприємства

Назва продукції	Назва показника	1-й рік		2-й рік	
		експорт	внутр. ринок	експорт	внутр. ринок
А	Кількість	735		1869	
	ціна, \$	41		41	
	ціна, грн	213	200	217	200
	собівартість, грн	181	160	187	162
	вартість, \$	30135		76629	
В	Кількість	177		1160	
	ціна, \$	48		48	
	ціна, грн	250	220	254	215

Закінчення табл. 7.14					
	собівартість, грн	212	198	224	191
	вартість, \$	8496		55680	
С	Кількість	176		190	
	ціна, \$	52		52	
	ціна, грн	270	250	276	255
	собівартість, грн	235	223	245	230
	вартість, \$	9152		9880	
D	Кількість	175		684	
	ціна, \$	65		65	
	ціна, грн	338	300	345	310
	собівартість, грн	304	276	310	282
	вартість, \$	11375		44460	
E	Кількість	43		48	
	ціна, \$	87		87	
	ціна, грн	452	420	461	410
	собівартість, грн	366	336	378	340
	вартість, \$	3741		4176	

Запропонуємо таку послідовність визначення оціночних показників та їх аналізу:

1. Валютна ефективність експорту – формула (7.12);
2. Економічна ефективність експорту – формула (7.15);
3. Економічний ефект від експорту – формула (7.17);
4. Ефективність реалізації експортної продукції на внутрішньому ринку – формула (7.16).

Зводити результати розрахунку краще у формі таблиці для наочності. Отже, першим оціночним показником є валютна ефективність експорту. Результати розрахунку цього показника для кожного з видів продукції окремо та загального показника для підприємства представлені у табл. 7.15.

Даний показник порівнюється з оберненим обмінним курсом валют за кожен рік. Так, у розрахунках приймалось, що обмінний курс у 1-му році становив 5,2 грн / \$, а у 2-му році – 5,3 грн / \$. Отже, обернений курс становитиме: у 1-му році – 0,192 \$ / грн, а у 2-му році – 0,189 \$ / грн.

Таблиця 7.15

## Валютна та інтегральна ефективність експорту за видами товарів, \$ / грн

Назва продукції	1-й рік	2-й рік
A	0,226	0,219
B	0,226	0,214
C	0,221	0,212
D	0,214	0,210
E	0,237	0,230
Інтегральна ефективність	0,228	0,217

Згідно з результатами розрахунків валютної ефективності кожного з видів експортної продукції підприємства, експорт є ефективним; однак, найбільш ефективно експортувати продукт E, оскільки показник валютної ефективності є найвищим – 0,24 \$ / грн та 0,23 \$ / грн відповідно у 1-му та 2-му роках.

Далі розраховуємо економічну ефективність експорту для того, щоб з'ясувати, скільки підприємство отримує віддачі з кожної гривні, вкладеної в експорт. Результати розрахунку даного показника за видами продукції та інтегрального показника представлені у табл. 7.16.

Таблиця 7.16

## Економічна та інтегральна ефективність експорту за видами товарів, грн / грн

Назва продукції	1-й рік	2-й рік
A	1,176	1,163
B	1,176	1,136
C	1,149	1,124
D	1,111	1,111
E	1,235	1,220
Інтегральна ефективність	1,187	1,153

Розрахунки свідчать, що усі види продукції та експорт загалом є вигідним для підприємства, оскільки показник економічної ефективності є більшим за одиницю. Найбільш ефективно підприємству експортувати продукт E.

Однак даний показник є недостатнім для повного аналізу ефективності експорту у розрізі груп товарів. Для ґрунтовних висновків необхідно розрахувати також показник економічного ефекту, оскільки він показує прибуток від експорту всієї партії окремих видів товарів, а не на одиницю продукції. Часто буває, що показник економічної ефективності експорту певного товару є найвищим, однак економічний ефект від експорту партії даного товару є невеликим. Результати розрахунків показників економічного ефекту для кожної групи товарів окремо та загальний ефект від експорту зведені у табл. 7.17.

Таблиця 7.17

## Економічний ефект від експорту за видами товарів та інтегральний, грн

Назва продукції	1-й рік	2-й рік
A	23505	56859
B	6627	35412
C	6187	5760
D	5915	23564
E	3696	3984
Інтегральний ефект	45930	125579

Як показують розрахунки хоча економічна ефективність експорту продукту E є найвищою, однак ефект від їх експорту є найнижчим. Загалом же прибуток від реалізації продукції на експорт підприємства зростає, причому у 2-му році даний показник перевищує більше як у 2,7 рази економічний ефект від експорту у 1-му році.

Для виявлення доцільності збільшення або зменшення обсягів експорту кожного з видів продукції необхідно розрахувати та проаналізувати ще один показник – ефективність реалізації експортної продукції на внутрішньому ринку. Результати розрахунків подані у табл. 7.18.

Таблиця 7.18

## Ефективність реалізації експортної продукції на внутрішньому ринку за видами товарів та інтегральна ефективність, грн /грн

Назва продукції	1-й рік	2-й рік
A	1,250	1,235
B	1,111	1,124
C	1,124	1,111
D	1,087	1,099
E	1,250	1,205
Інтегральна ефективність	1,180	1,162

Порівнявши результати розрахунку ефективності реалізації експортної продукції на внутрішньому ринку із результатами розрахунку показників економічної ефективності експорту, можна зробити такі висновки:

- у 1-му році більш доцільно продавати на внутрішньому ринку такі види продукції, як А та Е;
- у 2-му році за рахунок зменшення експортної собівартості продуктів Е, їх стало вигідніше експортувати. Можна порекомендувати підприємству збільшити обсяги експорту даного виду продукції (зважаючи на високі показники економічної ефективності експорту) і отримати більший ефект від експорту даного виду продукції;
- підприємству доцільно переглянути політику щодо експорту продуктів А, оскільки саме даний показник впливає на програш результатів інтегральної економічної ефективності експорту порівняно із ефективністю реалізації експортної продукції на внутрішньому ринку.

Отже, як показують розрахунки, хоча показник економічної ефективності експорту для підприємства загалом є нижчим за показник ефективності реалізації на внутрішньому ринку, це ще не означає доцільність переорієнтації підприємства повністю на внутрішній ринок для досягнення максимально можливих прибутків. Аналіз у розрізі окремих товарів показує, що більшість товарів з експортного асортименту є економічно ефективними для продажу на зовнішніх ринках.

## 8. ПРОВЕДЕННЯ АНАЛІЗУ ЧУТЛИВОСТІ ПРОЕКТУ

Метою аналізу чутливості є визначення ступеня впливу різних факторів на фінансовий результат проекту. Як показники, що характеризують фінансовий результат проекту, звичайно використовуються:

- чиста приведена вартість (NPV);
- внутрішній коефіцієнт рентабельності (IRR);
- строк окупності проекту (PP);
- індекс прибутковості (PI).

У курсовому проекті досліджується вплив таких параметрів проекту на показник ефективності – чистої приведеної вартості (NPV):

- 1) зміна доходу (+10%; –10%; +20%; –20%);
- 2) зміна ставки дисконту R (+10%; –10%; +20%; –20%).

Цей метод дозволяє одержати відповідь на питання: як зміниться показник ефективності проекту при зміні вхідних параметрів. На основі отриманих результатів будуються графіки: залежність чистої приведеної вартості від зміни доходів та залежність чистої приведеної вартості від зміни ставки дисконту. Якщо NPV при зміні параметрів проекту на 10% змінюється більш ніж на 25%, існує висока чутливість проекту до впливу відповідних факторів (звичайно межі ризику встановлюються експертним методом, враховуються особливості даної галузі, ринку, проекту). Якщо NPV при зміні параметрів залишається позитивним – проект стійкий, у зворотному випадку ризик підвищується.

### Приклад аналізу чутливості проекту

Для реалізації проекту підприємству потрібні капітальні витрати в розмірі 100000 дол. Термін реалізації проекту – 3 роки. Очікувані доходи по роках: 40000, 50000, 80000 дол. відповідно. Ставка дисконту дорівнює 15%. Проведемо аналіз чутливості NPV до зміни доходу на 10%, 20% та до зміни ставки дисконту на 10%. Ставка дисконту при зменшенні на 10% буде дорівнювати 13,5%, при збільшенні на 10% – 16,5%. Розрахунки для знаходження нових значень NPV проведемо в таблицях 8.1, 8.2. Результати розрахунків представимо на графіках (рис. 8.1, 8.2).

Таблиця 8.1

## Розрахунок дисконтованого доходу при зміні доходу

Рік	Капитальні витрати, дол.	Доход, дол.	Коефіцієнт дисконтування (R=15%)	Дисконт. доход, дол.	Доход +10%, дол.	Дисконт. доход, дол.	Доход -10%, дол.	Дисконт. доход, дол.	Доход +20%, дол.	Дисконт. доход, дол.	Доход -20%, дол.	Дисконт. доход, дол.
0	100000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
1		40 000	0,870	34 800	44 000	38 280	36 000	31 320	48 000	41 760	32 000	27 840
2		50 000	0,756	37 800	55 000	41 580	45 000	34 020	60 000	45 360	40 000	30 240
3		80 000	0,658	52 640	88 000	57 904	72 000	47 376	96 000	63 168	64 000	42 112
Разом	100000			125 240		137 764		112 716		150 288		100 192

$$NPV_0 = 125240 - 100000 = 25240 \text{ дол.}$$

$$NPV_{+10\%} = 137760 - 100000 = 37760 \text{ дол.}$$

$$NPV_{-10\%} = 112716 - 100000 = 12716 \text{ дол.}$$

$$NPV_{+20\%} = 150288 - 100000 = 50288 \text{ дол.}$$

$$NPV_{-20\%} = 100192 - 100000 = 192 \text{ дол.}$$

Позитивні значення NPV свідчать про стійкість проекту.

$$\Delta NPV_{+10\%} = (NPV_{+10\%} - NPV_0) \cdot 100 / NPV_0 = 49,6 \%$$

$$\Delta NPV_{-10\%} = (NPV_{-10\%} - NPV_0) \cdot 100 / NPV_0 = -49,6 \%$$

$$\Delta NPV_{+20\%} = (NPV_{+20\%} - NPV_0) \cdot 100 / NPV_0 = 99,2 \%$$

$$\Delta NPV_{-20\%} = (NPV_{-20\%} - NPV_0) \cdot 100 / NPV_0 = -99,2 \%$$

Існує висока чутливість

проекту до зміни доходу.

Проект є ризикованим з точки зору даного виду комерційного ризику.

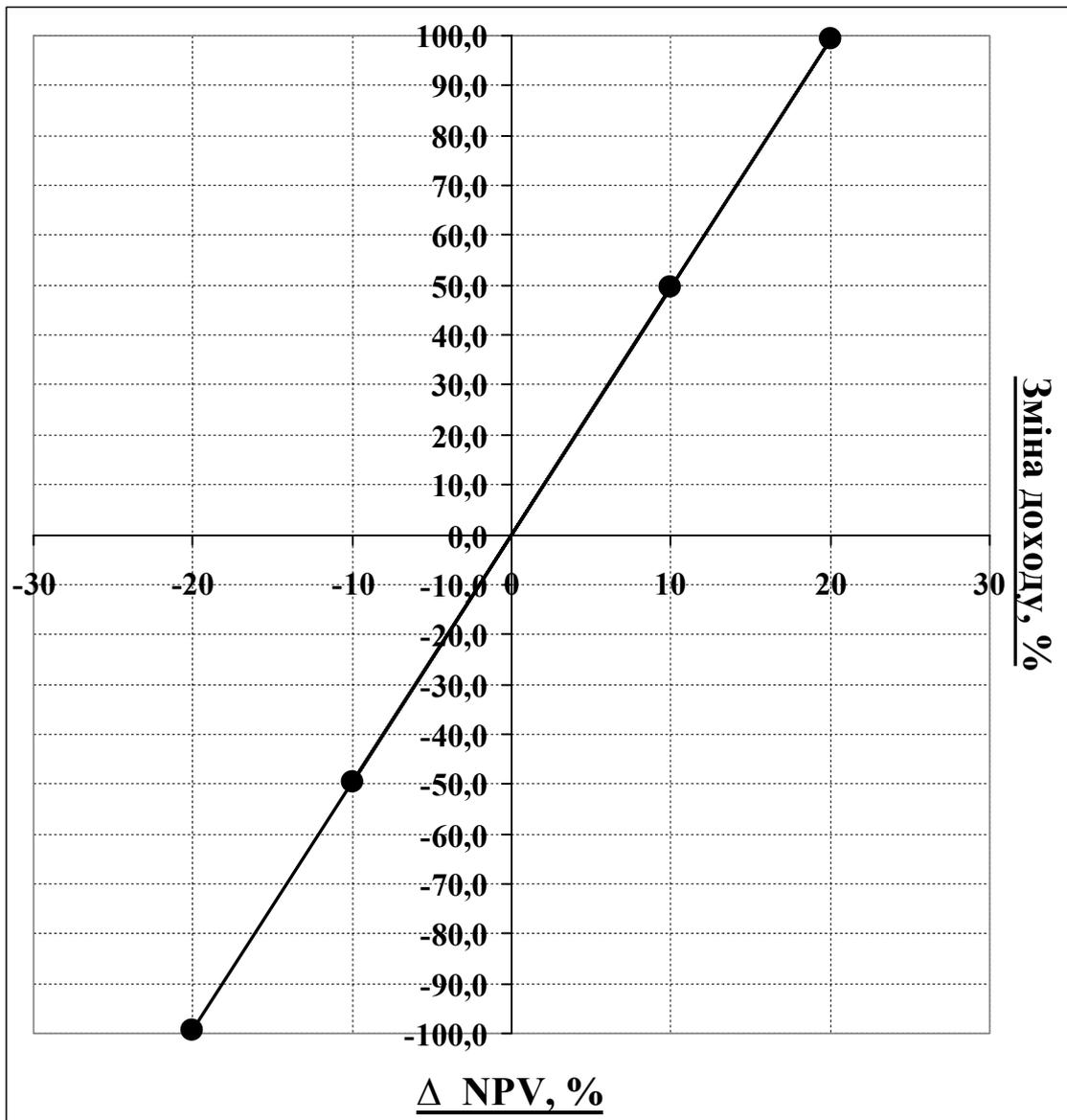


Рис. 8.1. Графік чутливості при зміні доходу

Розрахунок дисконтованого доходу при зміні ставки дисконту

Рік	Капітальні витрати, дол.	Доход, дол.	Коефіцієнт дисконтування (R=15%)	Дисконтований доход, дол.	Коефіцієнт дисконтування (R=16,5%)	Дисконтований доход, дол.	Коефіцієнт дисконтування (R=13,5%)	Дисконтований доход, дол.
0	100000	-	-	-	-	-	-	-
1		40 000	0,870	34 800,00	0,858	34 320,00	0,881	35 240,00
2		50 000	0,756	37 800,00	0,737	36 850,00	0,776	38 800,00
3		80 000	0,658	52 640,00	0,632	50 560,00	0,684	54 720,00
Разом	100000			125 240,00		121 730,00		128 760,00

$$\begin{aligned} NPV_0 &= 125240 - 100000 = 25240 \text{ дол.} \\ NPVR+10\% &= 121730 - 100000 = 21730 \text{ дол.} \\ NPVR-10\% &= 128760 - 100000 = 28760 \text{ дол.} \end{aligned}$$

Позитивні значення NPV свідчать про стійкість проекту.

$$\Delta NPVR+10\% = (NPVR+10\% - NPV_0) \cdot 100 / NPV_0 = -13,9 \%$$

$$\Delta NPVR-10\% = (NPVR-10\% - NPV_0) \cdot 100 / NPV_0 = 13,9 \%$$

Не існує високої чутливості проекту до зміни ставки дисконту (нормальна чутливість).

Проект не є ризикованим з точки зору даного виду фінансового ризику.

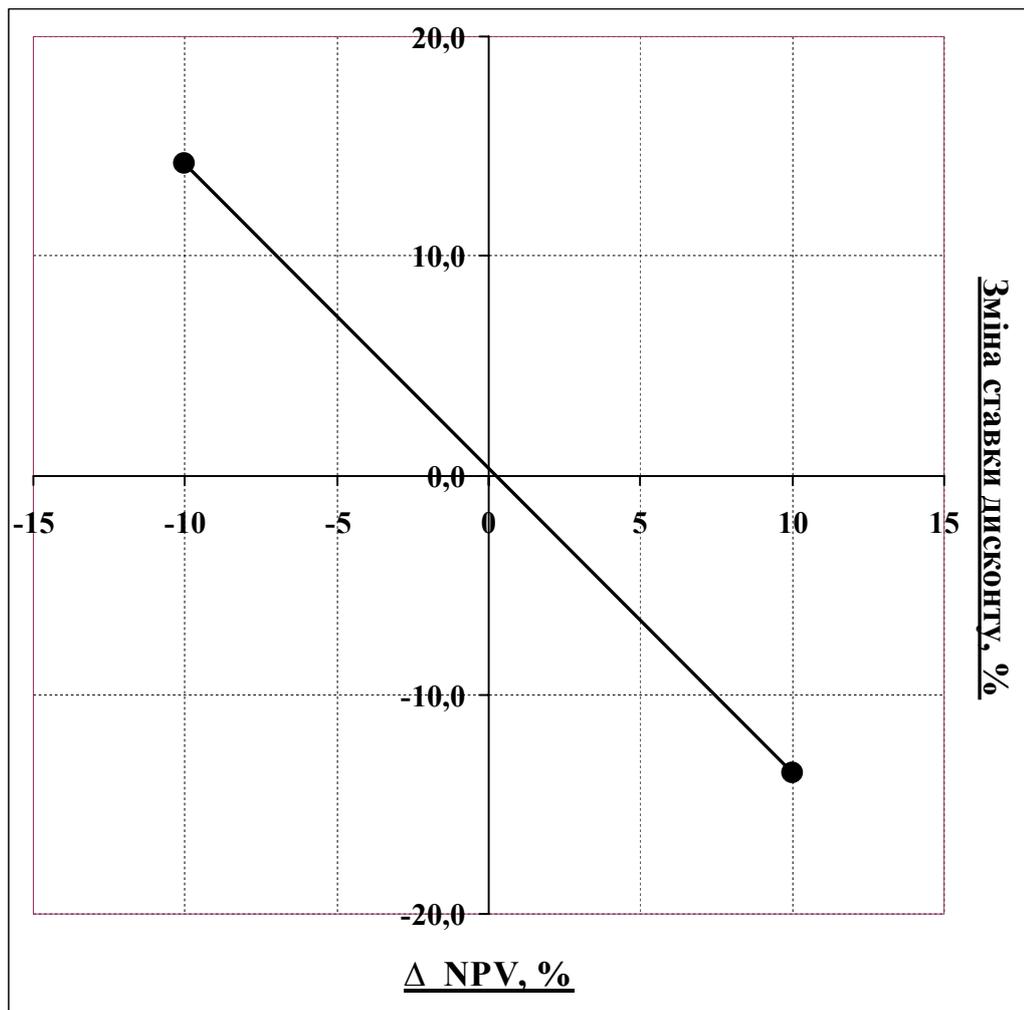


Рис. 8.2. Графік чутливості при зміні ставки дисконту

## 9. ФОРМУВАННЯ РОЗДІЛУ БІЗНЕС-ПЛАНУ “РИЗИКИ І ГАРАНТІЇ”

Задача розділу полягає в тому, щоб вказати майбутнім інвесторам і кредиторам на можливі ризики при реалізації проекту, а також на методи захисту від їх впливу.

Для формування даного розділу необхідно з'ясувати можливі ризики з вказівкою імовірності їх виникнення і сформулювати організаційні заходи щодо їх профілактики і нейтралізації.

Глибина аналізу залежить від конкретного виду діяльності, а також від величини проекту. Для великих проектів необхідний ретельний розрахунок ризиків із застосуванням математичного апарату теорії імовірності. В більш простих випадках або за відсутністю оцінок імовірності можливий аналіз ризиків за допомогою методу експертних оцінок.

Асортимент можливих ризиків досить широкий, імовірність виникнення кожного з них різна, сума збитків, яка може мати місце через конкретний вид ризику також різна. Тому слід уміти хоча б орієнтовно оцінювати найімовірніші ризики і величину пов'язаного з ними збитку. У зв'язку з цим необхідно:

- виявити повний перелік ризиків;
- визначити імовірність виникнення кожного;
- оцінити очікуваний розмір збитків при їх виникненні;
- проранжувати їх по імовірності виникнення;
- встановити прийнятний рівень ризику і відкинути ті з них, імовірність яких нижче вказаного порога. Наприклад, можна ігнорувати ризики, імовірність яких не перевищує 0,3.

1. Існує багато різних класифікацій ризиків – за видами діяльності, формами власності і т.д. При їх аналізі в бізнес-плані доречно виділяти комерційні, фінансові і внутрішньофірмові ризики.

До комерційних ризиків відносяться:

- зниження обсягів реалізації товарів через попит, який впав, або неефективну роботу збутової мережі;
- незадовільна діяльність партнерів;
- підвищення цін на ресурси і устаткування;
- збільшення орендної платні, транспортних витрат і т. д.;
- збільшення числа конкурентів і т. д.

До фінансових ризиків можна віднести:

- ризик неплатежу за поставлений товар;
- ризик неоптимального вибору джерел фінансування;
- ризик великих інвестицій у великомасштабний проект і т.д.

Внутрішньофірмові ризики полягають у такому:

- незадоволеності працівників підприємства і ризику страйку;
- можливості просочування інформації;
- помилках управлінського персоналу і т. д.

2. Залежно від величини імовірних втрат прийнято виділяти три види ризиків:

- допустимий, при якому спостерігається втрата частини або всього прибутку;
- критичний, при якому величина втрат перевищує розрахунковий прибуток;
- ризик катастрофічний, коли втрати перевищують грошові можливості підприємця.

Слід зазначити: проектна діяльність можлива при кожному з розглянутих видів ризику. Проте при цьому потрібні доходність, страхові відрахування, необхідні резерви і т. д. за проектами, пов'язаними з катастрофічним ризиком, будуть значно вищими, ніж в інших випадках.

3. Кожен розробник бізнес-плану прагне зниження ризиків, використовуючи різні методи управління ними: диверсифікацію, страхування, резервування.

Диверсифікація – один з найважливіших напрямів зниження ризику. Звичайно говорять про диверсифікацію постачальників і споживачів, розширення числа учасників. Але слід пам'ятати, що збільшення числа учасників, постачальників і споживачів може

привести до зростання організаційних і транспортних витрат та зниження очікуваного прибутку.

Основні види страхування, пов'язаного з підприємницькою діяльністю:

- страхування майна підприємства від стихійних лих (номінальна сума страховки звичайно складає 70 - 80% вартості майна);
- страхування відвантаженої з підприємства продукції на період її перевезення (сума страховки відповідає, як правило, номінальній вартості товару);
- страхування транспортних засобів;
- компенсаційне страхування;
- медичне страхування;
- страхування вимушеної зупинки підприємства.

Але не слід забувати: страхуючи власний інвестиційний проект, ви збільшуєте витрати. Тому у кожному конкретному випадку необхідно оцінити збиток від можливого ризику, якщо його не застрахувати.

При резервуванні передбачається створення певних запасів: фінансових, матеріальних, інформаційних. Як інформаційні резерви можна розглядати придбання додаткової інформації (наприклад за рахунок проведення більш детальних маркетингових досліджень). Фінансові резерви можуть створюватися шляхом виділення додаткових коштів на покриття непередбачених витрат. Матеріальні резерви означають створення спеціального страхового запасу сировини і матеріалів, комплектуючих.

Але, як і у випадках з диверсифікацією і страхуванням, створюючи додаткові резерви, необхідно оцінити, який їх рівень є для вас прийнятним: адже наявність резервів, з одного боку, знижує кількість можливих ризиків, а з іншого – збільшує витрати за проектом.

Крім того, для підвищення стійкості інвестиційного проекту і зниження його ризикованості може бути змінений склад учасників, зокрема, шляхом включення в діло венчурних фірм, що спеціалізуються на фінансуванні ризикованих, інноваційних проектів.

4. Обов'язковим в розділі бізнес-плану, що описує ризики, є підрозділ «Гарантії партнерам і інвесторам».

Форми гарантій можуть бути найрізноманітнішими. Звичайно використовують такі:

- гарантії державних, регіональних або місцевих органів влади;
- страхування;
- застава активів (нерухомість, цінні папери і т. д.);
- банківські гарантії;
- передача прав;
- товарні гарантії (готовою продукцією).

За кожною з них можливий різний ступінь готовності до реалізації:

- попереднє переписування з гарантом;
- підписання протоколу про наміри;
- гарантійні листи;
- договори (оренди, поставки і т. д.);
- активи, передбачувані до застави, і т.д.

Після того, як розглянуті і проаналізовані ризики реалізації проекту, оцінена імовірність їх настання, сформовані заходи щодо їх зниження, перераховані можливі гарантії, можна переходити до складання додатків по бізнес-плану.

## 10. СКЛАДАННЯ ДОДАТКІВ

Додатки – важлива частина бізнес-плану. Вони сприяють розвантаженню основного тексту від подробиць і дають можливість представити потенційним партнерам і інвесторам різні додаткові матеріали.

1. Матеріали, підтверджуючі і розкриваючі відомості про підприємство. До них відносяться:

- копії реєстраційного свідоцтва і установчого договору підприємства;
- ліцензії і сертифікати;
- почесні дипломи і свідоцтва;
- копії матеріалів преси про діяльність підприємства;
- відгуки замовників і партнерів про сумісну діяльність;

2. Матеріали, що характеризують продукцію. Це можуть бути:

- фотографії, рисунки, креслення;
- патенти;
- відгуки;
- результати випробувань і т.д.

3. Матеріали, які переконують у тому що продукція запитана. Сюди можуть бути віднесені:

- результати маркетингових досліджень;
- порівняльні дані про конкурентів;
- договори на поставку продукції;
- протоколи про наміри і заявки на поставку продукції і т.д.

4. Матеріали, які показують можливості виробництва. Це можуть бути:

- фотографії підприємства, його провідних цехів і обладнання;
- копії документів по сертифікації виробництва і т.д.

5. Матеріали, які розкривають організаційно-правову готовність проекту. Це:

- схеми організаційної структури і механізми організації проекту;
- виписування з нормативних і законодавчих документів;
- копія штатного розкладу і т.д.

6. Матеріали, які розкривають всі фінансово-економічні розрахунки, кошториси, таблиці, графіки і т.д.

7. Матеріали, підтверджуючі спрямованість, значущість і ефективність проекту. Це можуть бути:

- програми соціально-економічного розвитку регіону;
- листи і відгуки;
- плани, акти і т.д.

8. Матеріали, підтверджуючі реальність заходів попередження ризику, нейтралізації форс-мажорних обставин і реальність гарантій повернення позики. Сюди відносять:

- гарантійні листи;
- договори на поставку, оренду реалізацію і т. д.;
- склад і вартість застави;
- виписування із законодавчих і нормативних документів і т.д.

Як правило, до бізнес-плану додаються копії документів, а оригінали надаються за додатковою вимогою.

У великих західних фірмах і банках, міжнародних фінансових компаніях розробка бізнес-плану закінчується його презентацією. Презентація бізнес-плану корисна також і з точки зору навчального процесу, наприклад при захисті курсового проекту.

Головна мета презентації полягає у тому, щоб примусити потенційних інвесторів повірити у вашу команду. Тому необхідно пам'ятати, що бізнес-план представляє вас і ваш

бізнес, тобто є рекламним документом, але повинен виглядати професійно, просто, функціонально, зрозуміло, легко в користуванні та добре оформленим.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Бринк І.Ю., Савельєва Н.А. Бізнес-план підприємства. – Ростов н/Д: Фенікс, 2003. – 384 с.
2. Буров В.П., Ломакін А.Л., Морошкін В.А. Бізнес-план фірми. Теорія і практика. – М.: ІНФРА-М, 2004. – 192 с.
3. Захарченко В.І. Менеджмент во внешнеэкономической деятельности. – Харків: Одиссей, 2003. – 384 с.
4. Кучеренко В.Р. Планування ділового розвитку фірми. – Одеса: Інноваційно-іпотечний центр, 2000. – 120 с.
5. Пелих А.С. Бізнес-план или как организовать собственный бизнес. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Ось-89, 2004. – 96 с.
6. Слинков В.Н. Бізнес-план и организация финансово-хозяйственной деятельности предприятия. – К.: Алерта, 2004. 456 с.
7. Тарасюк Г.М., Шваб Л.І. Планування діяльності підприємства: Навч. посіб. – К.: Каравелла, 2003. – 432 с.
8. Управління зовнішньоекономічною діяльністю: Навч. посібник / За заг. ред. А.І. Кредісова. – К.: ВІРА-Р, 2002. – 552 с.
9. Черняк В.З. Бізнес-планирование. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 470 с.