

БУДІВЕЛЬНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра колії та колійного господарства

ЯК СКЛАСТИ БІЗНЕС-ПЛАН?

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до виконання індивідуальних завдань з дисципліни

***«УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ (ОСНОВИ
МЕНЕДЖМЕНТУ, МАРКЕТИНГУ І ЛОГІСТИКИ)»***

Харків – 2019

Методичні вказівки розглянуто та рекомендовано до друку на засіданні кафедри колії та колійного господарства 23 вересня 2019 р., протокол № 3.

У методичних вказівках розглянуто склад та послідовність складання бізнес-плану, а також наведено приклад бізнес-плану.

Методичні вказівки ґрунтуються на чинній нормативно-технічній документації України і на досвіді виконання робіт з проектування реконструкції залізниць.

Методичні вказівки рекомендовано для студентів спеціальності 273 «Залізничний транспорт», 192 «Будівництво та цивільна інженерія» та 193 «Геодезія та землеустрій» усіх форм навчання.

Укладачі:

доценти В. Г. Мануйленко,
А. О. Шевченко,
асистенти А. С. Зверєва,
Н. О. Муригіна

Рецензент

доц. Д. О. Потапов

ЯК СКЛАСТИ БІЗНЕС-ПЛАН?

МЕТОДИЧНІ ВКАЗІВКИ

до виконання індивідуальних завдань з дисципліни

*«УПРАВЛІННЯ ВИРОБНИЦТВОМ (ОСНОВИ
МЕНЕДЖМЕНТУ, МАРКЕТИНГУ І ЛОГІСТИКИ)»*

Відповідальний за випуск Шевченко А. О.

Редактор Еткало О. О.

Підписано до друку 22.10.19 р.

Формат паперу 60x84 1/16. Папір писальний.

Умовн.-друк. арк. 2,0. Тираж 70. Замовлення №

Видавець та виготовлювач Український державний університет
залізничного транспорту,
61050, Харків-50, майдан Фейербаха, 7.

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 6100 від 21.03.2018 р.

ЗМІСТ

Вступ.....	4
1 Вихідні дані.....	5
1.1 Зміст роботи та захист.....	6
2 Структурна форма бізнес-плану.....	7
Питання для самоконтролю та підготовки до захисту роботи....	21
Список літератури.....	21
Додаток А. Приклад бізнес-плану.....	22
Додаток Б. Сутність бізнес-планування та призначення бізнес-плану.....	52
Додаток В. Історія виникнення бізнес-плану та планування.....	55

ВСТУП

Бізнес-план – документ «на продаж», задум подальшого розвитку підприємства, який повинен переконати інвесторів, що вкладення коштів у підприємство стане для них ефективним, а кредиторів у тому, що погашення основної суми боргу і виплата відсотків по ньому відбуватиметься в зазначений термін. І водночас підприємство повинно запевнити їх у тому, що воно вибрало раціональну стратегію розвитку і план буде успішним, тому і заслуговує на підтримку (додаток А).

Бізнес-план – це поширений у ринковій економіці інструмент менеджменту, основа конкурентомаркетингової, фінансової, матеріально-технічної, кадрової політики ведення власного бізнесу.

Бізнес-план – візитна картка, за якою потенційні партнери з бізнесу оцінюють шанси на успіх підприємницької справи, це мова ведення переговорів із закордонними партнерами та майбутніми інвесторами.

Розробка бізнес-плану є обов'язковою при утворенні нових підприємств, реконструкції діючих, для обґрунтування ефективності інвестицій. Цей документ забезпечує впевненість майбутніх інвесторів у тому, що їхні інвестиції будуть прибутковими.

Нині в Україні необхідність розробки бізнес-планів тісно пов'язують з ефективністю приватизації підприємств. Її можна сформулювати як оптимальне співвідношення факторів виробництва. Згідно з Державною програмою приватизації головною метою приватизації є зміна відносин власності на засоби виробництва для якісного відтворення та ефективного використання.

Складанню бізнес-плану передуює визначення цілей власного бізнесу загалом і бізнес-плану зокрема. При цьому визначаються ділові загальні й особисті цілі, що є основою оцінки успішного бізнес-плану як особистого успіху підприємця.

1 ВИХІДНІ ДАНІ

Вихідні дані та варіанти для складання бізнес-плану наведено у таблиці 1.

Таблиця 1 – Вихідні дані для складання бізнес-плану

Варіант	Тема бізнес-плану	Варіант	Тема бізнес-плану
1	2	1	2
1	Виготовлення залізобетонних виробів	16	Організація та технічне обслуговування рухомого складу залізниці
2	Виготовлення бетонних виробів	17	Будівництво заводу залізобетонних шпал
3	Виготовлення сталобетонних виробів	18	Будівництво заводу збирання рейко-шпальної решітки
4	Організація та технічне обслуговування локомотивів	19	Центр користувачів ПК
5	Транспортна компанія малогабаритних вантажів	20	Організація мийки вагонів
6	Будівництво автокомплексу	21	Розвиток телефонного зв'язку
7	Проектна група залізничних споруд	22	Організація цеху виготовлення тротуарної плитки
8	Проект будівництва житлового комплексу	23	Будівництво заводу металопластикових вікон та дверей
9	Організація технічного обслуговування вагонів	24	Виготовлення покрівельного покриття

Продовження таблиці 1

1	2	1	2
10	Організація мийки локомотивів	25	Організація фірми малого ремонту та реконструкції будівель
11	Організація мийки автомобілів	26	Організація друкарських послуг
12	Організація та технічне обслуговування автомобілів	27	СТО з фарбування автомобілів
13	Організація автомагазину	28	СТО з кузовного ремонту
14	Організація мийки рухомого складу залізниці	29	Центр навчання пенсіонерів сучасним технологіям
15	Будівництво цегляного заводу	30	Відновлення телефонного зв'язку на залізничних станціях

1.1 Зміст роботи та захист

Для заданої теми розробити бізнес-план.

Під час захисту бізнес-плану необхідно орієнтуватися у питаннях, які розглядалися на лекціях та практичних заняттях.

Оцінювання виконаної роботи здійснюється за двома складовими: виконання бізнес-плану; захист бізнес-плану.

Підсумкова оцінка за роботу визначається як середньозважена двох перелічених складових.

Детальна інформація щодо організації контролю виконання роботи та формування підсумкової оцінки доводиться до відома студентів на першому аудиторному занятті з дисципліни.

2 СТРУКТУРНА ФОРМА БІЗНЕС-ПЛАНУ

Бізнес-план складається з нижченаведених розділів:

1 Вступ:

а) назва компанії:

- адреса і телефон;

б) з ким зв'язуватися:

- ім'я та телефон власника;

в) про компанію:

- сфера діяльності (галузь) та займаний сектор ринку;

г) пропоноване кредитору або інвестору забезпечення:

- привілейовані і звичайні акції, облігації тощо;

д) наміри бізнесу;

- терміни і мета позики, застава;

е) складання та визначення цілей використання позики.

2 Резюме:

а) суть бізнес-плану:

- бажаний обсяг – одна сторінка;

- містить опис проекту, переваги конкуренції, основну суть.

3 Зміст:

а) назва розділів і нумерація сторінок для полегшення пошуку.

4 Опис галузі:

а) перспективи галузі і можливе зростання:

- тенденції розвитку галузі – минулі, справжні, майбутні;
нові напрямки розвитку;

- вказівка на джерела інформації;

б) ринки і покупці:

- оцінка розмірів ринку й обсягу продажу, нових вимог і
ринкових тенденцій;

в) компанії-конкуренти:

- частка ринку, сильні і слабкі місця, прибутковість,
тенденції розвитку;

г) національні й економічні тенденції:

- зміна тенденцій у попиті населення, відповідні економічні
показники.

5 Опис ділового ризику:

а) суть бізнесу:

- основні напрямки діяльності, статус бізнесу (місцевий, регіональний, національний, міжнародний);

б) мета виходу на ринок:

- визначення груп клієнтів; нинішній характер бізнесу; середній дохід, бажана і можлива зміна його величини;

в) переваги вашої бізнес-концепції порівняно з конкурентами:

- ваша ніша на ринку: унікальність, оцінка ринкового сегмента;

г) територіальне розташування бізнесу:

- місце знаходження (чи зручне для клієнтів), розмір займаних площ, дислокація офісу;

д) матеріальні і кадрові потреби:

- загальні потреби в обладнанні;

- можливості надання тимчасових або постійних робочих місць;

е) коротке резюме:

- коло залучених у бізнес осіб (власники, партнери, працівники).

6 Цілі бізнесу:

а) у перший рік:

- особливі цілі, наприклад, збільшення обсягу продажу, зміна рівня прибутковості, частки на ринку, відкриття нових офісів, надання нових послуг тощо;

б) у наступні періоди:

- повернення інвестицій, розвиток мережі, продаж бізнесу.

7 Маркетинговий план:

а) стратегія продажу:

- форма оплати кадрового складу, агентів, службовців (відрядна, погодинна);

- цілі продажу, інструменти продажу, підтримка продажу;

- орієнтація на клієнтів;

б) підхід до продажу:

- методи і техніка продажу;

в) ціноутворення:

- витрати, різниця між собівартістю і відпускнуою ціною, прибуток;

г) просування:

- реклама, промоушн, паблік рилейшнз;

- техніка здобуття популярності, довіри, зв'язків;
- д) політика обслуговування:
 - політика, яку прийме ваш бізнес щодо видачі та збору кредитів бізнесу, ціноутворення, типів клієнтів;
- е) гарантії:
 - варіювання гарантій виконання послуги та інших гарантій залежно від характеру бізнесу і договору з клієнтом;
- ж) метод перевірки:
 - метод надання довідок про клієнтів і про те, що вони про вас чули.

8 Прогноз обсягу продажу:

- а) посилення:
 - одна людина ніколи не може знати все, тому вкажіть усіх, хто допомагав вам з прогнозами;
- б) помісячний прогноз на майбутній рік:
 - обсяг продажу в доларах;
- в) річний прогноз на найближчі два або чотири роки:
 - обсяг продажу в доларах.

Прогноз обсягу продажу – це початкова точка для передбачення вашого доходу і величини оборотного капіталу.

9 План виробництва:

- а) короткий опис виробничого процесу:
 - не заглиблюватися в термінологію;
- б) потреби виробництва:
 - будівлі, склади, можливості для розширення, місце розташування;
- в) обладнання:
 - нове або вживане, орендоване або куплене, його можливості;
- г) комплектуючі матеріали:
 - наявність доступу до готових матеріалів, якість, їх джерело;
- д) необхідний інвентар:
 - сезонні потреби, вартість, метод контролю;
- е) поставки:
 - величина знижок, різноманітність вибору;
- ж) вимоги до персоналу:
 - повна, часткова зайнятість, рівень навичок, необхідні знання; вартість обладнання, сировини і матеріалів;
 - оцінка і вартість;

и) оцінка капіталу:

- чи потрібен початковий капітал і постійне його поповнення.

10 Здійснення операцій:

а) плани закупівель:

- розміри знижок, види ресурсів, якість, ціна;

б) система інвентаризації:

- сезонні зміни, масштаби, спосіб контролю;

в) необхідні площі:

- розмір офісу, складу, інших приміщень, необхідність їх поліпшення, потреба і можливість розширення;

г) потреби в кадрах і обладнанні:

- відбір персоналу;

- офісне, виробниче та інше обладнання;

д) стратегія здійснення операцій.

11 Структура компанії:

а) законодавча форма:

- приватне індивідуальне підприємство, партнерство, акціонерне товариство;

б) розподіл часток (акцій):

- список пайовиків (акціонерів);

в) договори та угоди:

- список укладених договорів і контрактів;

- контракти, пов'язані з управлінням, угоди з акціонерами або партнерами, контракти на обслуговування, оренду;

г) директори і чиновники:

- імена та адреси, роль в компанії;

д) основа групи управління:

- короткі резюме про власників і ключових службовців;

е) підтримка професіоналами:

- найняті за договором професіонали зі спеціальних питань: юрист, бухгалтер, банкір, страховий агент;

ж) організація роботи:

- порядок звітності;

з) обов'язки та відповідальність провідного персоналу:

- короткий опис роботи – хто за що відповідає.

12 Програма розвитку та дослідження

а) поліпшення продукту або послуги:

- визначте процес поліпшення вартості і ризик.

13 Оцінка ризику:

а) реакція конкурентів:

- чи намагатимуться конкуренти впливати на вас? У якій формі, на вашу думку, проявиться реакція конкурентів?

б) список можливих критичних зовнішніх факторів:

- визначте ефект впливу страйків, падіння виробництва і продажу, нових технологій, зміни погодних умов, появи нових конкурентів, перебоїв поставок, змін у попиті, втрат від недовантаження і перевантаження потужностей, несприятливих тенденцій в економіці;

в) перелік можливих критичних внутрішніх факторів:

- отримання очікуваного доходу, позови клієнтів до суду, різноманітні труднощі, швидке зростання попиту на послуги, звільнення ключового службовця, хвороба чи смерть партнера;

г) оперування ризиком:

- імовірний план оперування з найбільш вираженим ризиком.

14 Загальний огляд:

а) зовнішні відносини й узгодження дій з основними подіями, важливими для початку і розвитку бізнесу.

15 План дій:

а) дії для досягнення цілей цього року:

- помісячний або поквартальний огляд спеціальних дій;

б) укажіть дати прийняття основних рішень; створіть план-графік продажу.

16 Фінансовий прогноз

Якщо бізнес уже якийсь час функціонує, необхідно надати баланс і декларації про доходи, краще за останні три або чотири роки:

а) баланс (таблиця 2):

- баланс – це показник стану бізнесу. Він показує, що є і що має бути на певну дату. Баланс містить три розділи: майно, борги і частку в бізнесі його власника. Віднімаючи борги з майна, ви визначаєте загальну вартість вашої фірми;

- баланс показує, наскільки за минулий час збільшився ваш оборотний капітал. Інвестори або кредитори зазвичай перевіряють баланс, щоб з'ясувати, чи володіє компанія необхідним для відповіді за зобов'язаннями майном;

Таблиця 2

Назва компанії _____

Баланс _____

Дата _____

Капітал	
Оборотний капітал	
Гроші та банківські рахунки	
Надходження	
Запаси	
Оплачена оренда	
Інший оборотний капітал	
ВСЬОГО ОБОРОТНОГО КАПІТАЛУ (А)	
Основний капітал	
Земля і будівлі	
Меблі та обладнання	
Автомобілі	
Удосконалення орендованого обладнання	
Інше майно	
ВСЬОГО ПОСТІЙНОГО КАПІТАЛУ (В)	
ВСЬОГО КАПІТАЛУ (А+В=С)(С)	
ЗОБОВ'ЯЗАННЯ	
Поточні зобов'язання (Борги, що підлягають поверненню протягом наступних 12 місяців)	
Банківські позики	
Інші позики	
Рахунки, які підлягають сплаті	
Поточна частина довгострокової позики	
Інші поточні зобов'язання	
ВСЬОГО ПОТОЧНИХ ЗОБОВ'ЯЗАНЬ (D)	
Довгострокові позики	
Заставні	
Позики у партнерів або акціонерів _____	
Інші позики, що носять довгостроковий характер	
ВСЬОГО ДОВГОСТРОКОВИХ БОРГІВ (E)	
ВСЬОГО ЗОБОВ'ЯЗАНЬ (D+E=F) (F)	
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ (C-F)=G (G)	
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ І ЗОБОВ'ЯЗАННЯ (F+G=H) (H)	

б) прогноз доходів і витрат, прибутків і збитків (таблиця 3):
 - доходи і витрати можна описати як проектування ситуації, яку ви очікуєте бачити у своєму бізнесі в кінці прогнозованого періоду;

Таблиця 3 – Прогноз доходів і витрат
 (Назва бізнесу) _____

На період з _____ 20_ по _____ 20__.

Передбачувані доходи	
Продаж	
Всього продажу	
Інші доходи	
ВСЬОГО ДОХОДІВ (А)	
Передбачувані витрати	
Витрати, пов'язані з продажем	
Комісійні та оклади	
Відрядження	
Реклама	
Транспортні витрати	
Інше	
ВСЬОГО ВИТРАТ, ПОВ'ЯЗАНИХ З ПРОДАЖЕМ (В)	
Адміністративні витрати	
Оклад групи управління (частка засновника / партнера)	
Оклад працівників офісу	
Гонорари фахівцям	
Офісні витрати	
Телефони	
Оренда	
Банківські відсотки	
Запаси	
Безнадійні борги	
Інше	
ВСЬОГО АДМІНІСТРАТИВНИХ ВИТРАТ (С)	
ВСЬОГО ВИТРАТ (В+С=D) (D)	
ФАКТИЧНИЙ ПРИБУТОК (ВТРАТИ) (А-D)	
Додати: інші доходи	
Відняти: податки	
ЧИСТИЙ ПРИБУТОК (ВТРАТИ)	

- для нового бізнесу прогноз повинен вказувати, які доходи і витрати за рік ви очікуєте отримати від свого підприємства;

- буде дуже корисно зробити прогноз більш ніж на один рік. Пропонується зробити детальний прогноз на один рік і загальний – ще на два;

- прогноз доходів і витрат для нового бізнесу є набагато більш складним завданням, ніж для вже існуючого бізнесу, оскільки у нового бізнесу немає історії для орієнтування. Однак, незважаючи на витрати часу і сил, складання прогнозу для нового бізнесу – більш цікаве і цінне заняття, ніж для вже існуючого. Такий аналіз дасть змогу визначити буде чи ні прибуток і яка прогнозована величина прибутку або збитків фірми в перші роки її існування;

- вказівка доходу – найскладніше, так як ця величина залежить від багатьох факторів, причому не тільки внутрішньофірмових, а й зовнішніх (коливання попиту, тиск конкуренції тощо). Важливо провести аналіз цього показника дуже ретельно;

- основну увагу треба приділити витратам. Розраховувати їх слід акуратно і включати в них усе можливе. У подальшому цей зразок можна використовувати при аналізі реальних витрат;

- в) прогноз грошового потоку (таблиця 4):

- грошовий потік показує, скільки грошей перебуває в бізнесі і поза бізнесом. Це важливо для вас і вашого банкіра;

- багато галузей працюють сезонно, тому що для них існують місяці спадів і сплесків попиту. Тому бажано заздалегідь передбачити – коли ви будете отримувати більше, а коли – менше;

- оцінка грошових потоків повинна бути складена терміном на один рік вперед і мати розбивку по місяцях;

Таблиця 4 – Прогноз грошового потоку

Показники	Місяць					
	Січень		Лютий		Березень	
	Теор.	Факт.	Теор.	Факт.	Теор.	Факт.
1	2	3	4	5	6	7
Сальдо ¹⁾ на початок місяця						
У банку і на руках						
Інвестовано						
ВСЬОГО ГРОШЕЙ						
Плюс дохід за місяць						
Гроші від продажу (включно по кредитних картах)						
Продаж у кредит						
Дохід від інвестицій						
Виплати, які можна отримати						
Позики						
Особисті вкладення						
Інші грошові надходження						
ВСЬОГО ГРОШЕЙ І ДОХОДІВ						
Витрати за місяць						
Оренда						
Комунальні послуги						
Телефон						
Поштові витрати						
Офісні меблі та обладнання						
Бланки						
Страховки						
Консультації						
Поставки						
Секретарські послуги						
Бухгалтерські та юридичні послуги						
Реклама та промоушн						
Ліцензії і патенти						

Продовження таблиці 4

1	2	3	4	5	6	7
Мита і збори						
Книги та довідкові матеріали						
Відрядження по місту						
Пенсійні внески						
Виплата позики						
Інші грошові витрати						
ВСЬОГО ВИТРАТ						
Надлишок (дефіцит) грошей на кінець місяця						
Сукупна величина грошей, накопичуваних за місяць						
¹⁾ Сальдо (італ. Saldo – розрахунок, залишок) – різниця між надходженнями і витратами за певний проміжок часу						

- г) викладення по грошах (таблиця 5):
 при перегляді проекту бюджету слід зробити такі припущення:
- продаж: очікувана кількість продажу на місяць;
 - прихід: з огляду на обсяг продажу можна сказати, скільки грошей отримано. Не забудьте врахувати, що частина товару може бути надана в кредит, тобто обсяг проданого товару може бути в грошовому вираженні більший, ніж реально отримані гроші;
 - орендна плата: зазвичай виплачується вперед на початку кожного місяця;
 - оплата: рахунки за покупку повинні бути оплачені протягом устанавленого договором терміну;
 - звітність: слід подавати відразу після отримання бюлетеня, що приходить після завершення вашого фінансового року;
 - реклама: зазвичай незмінна сума за місяць, розрахована на основі вашого маркетингового плану;
 - транспортні витрати: зазвичай являє собою незмінну суму за місяць;
 - банківські тарифи і відсотки: зазвичай являють собою незмінну суму за місяць;

- орендоване обладнання: слід оплачувати щомісяця в день здійснення платежу;
 - податок на прибуток: за поточний рік слід платити навесні;
 - щорічні страхові внески: слід платити поквартально, по півріччях або ж раз на рік однаковими сумами;
 - виплата позики: за місяць незмінна, повинна вноситися на рахунок відповідно до розкладу, встановленого кредитором;
 - офісні витрати: слід покривати відразу після отримання рахунку, покупки робити щоквартально;
 - податки і ліцензії: слід сплачувати в установлені законодавством терміни;
 - телефон: слід оплачувати щомісяця;
 - комунальні послуги: розмір їх залежить від пори року, оплату слід проводити щомісяця;
- інше: зазвичай такі витрати щомісяця однакові, їх слід покривати в той же місяць, коли вони були здійснені;
- безнадійні борги: слід ретельно розбиратися з кожним випадком;

Таблиця 5 – Підрахунок стартового капіталу

Показники	Оцінені місячні витрати	Оцінений стартовий капітал
1	2	3
Оклад власника (керівника)	x2	
Інші оклади	x3	
Оренда	x3	
Реклама	x3	
Витрати на поставки	x3	
Телефон	x3	
Інші комунальні послуги	x3	
Страхування	x3	
Податки	x4	
Відсотки	x3	
Ремонт	x3	
Гонорари спеціалістам	x3	
Інше	x3	

Продовження таблиці 5

1	2	3
Придбання обладнання і комплектуючих матеріалів		
Оздоблення і перепланування		
Установлення устаткування і комплектуючих		
Інвентаризація		
Ліцензії та патенти		
Монтаж комунальних мереж		
Попередня реклама та промоушн		
Фінансовий резерв для непередбачених витрат		
ВСЬОГО		
<p>ПРИМІТКА – Для деяких видів бізнесу, імовірно, доведеться застосувати інший множник. Якщо, наприклад, ваш бізнес носить сезонний характер, то не виключено, що ви побажаєте мати резерв грошей на покриття витрат протягом шести місяців</p>		

д) аналіз рентабельності:

- аналіз рентабельності – основа для кожного бізнесу. Знати, за яких обсягів продажу ваш бізнес буде рентабельним, важливіше, ніж аналізувати те, що отримає ваша фірма, якщо вийде на заплановані обсяги продажу. Прогнозований обсяг продажу – величина дуже хитка. Існує дуже багато факторів, які можуть вплинути на величину річного доходу;

- підрахунок рентабельності для будь-якого виду малого бізнесу – одне з вирішальних джерел інформації. Важливішим від рівня рентабельності для підприємства може бути тільки питання про те, скільки днів може існувати бізнес до банкрутства;

- аналіз рентабельності дає дуже реальний і значущий зразок, на досягнення якого слід працювати, його потрібно виправляти кожні кілька місяців, для того щоб виявити свій бізнес-ріст;

- рентабельність починається тоді, коли сукупні річні витрати стають рівними сукупним річним доходам;

- підрахунок сукупних витрат проводиться шляхом додавання до постійних витрат змінних;

- сукупні витрати – це всі витрати, здійснені бізнесом за конкретний період часу;

- змінні витрати – це ті витрати, які змінюються залежно від кількості пропонованих послуг або розпочатої маркетингової і рекламної діяльності. Зазвичай сюди належать транспортні витрати, витрати на відрядження тощо. До змінних витрат не належать витрати на оплату рахунків постачальників;

- постійні витрати – це витрати, величина яких не залежить від кількості послуг, що надаються. Зазвичай вони включають заробітну плату, оренду, оплату секретарських послуг, телефонів, послуги бухгалтерів і юристів.

17 Фінансування і перетворення в капітал.

а) умови позики:

- сума, терміни, дата видачі;

б) мета позики:

- детальний опис складових елементів бізнесу, які будуть фінансуватися;

в) частка власника:

- ваша частка в бізнесі;

г) мета позики:

- для окремого проекту або для компанії в цілому.

18 Оперування позикою:

а) політика використання кредиту:

- на нові цілі або на продовження діяльності, запропоноване забезпечення;

б) максимальна кількість необхідних грошей:

- кількість, терміни (посилайтеся на оцінку грошового потоку).

19 Існуюче фінансування (якщо є):

а) невиконані умови позики:

- величина боргу, терміни виплати, мета, забезпечення і статус;

б) поточне використання кредиту:

- кількість і забезпечення.

20 Посилання:

а) назви поточного кредитного інституту:

- філіали і типи рахунків;

б) юрист:

- ім'я, адреса і телефон;

в) бухгалтер:

- ім'я, адреса і телефон.

21 Додаток

Рекомендується підготувати додаток так, щоб він працював на вас і допомагав аналізувати діяльність вашої фірми, а також був під рукою в разі потреби. Ви можете включити сюди, наприклад, такі пункти:

а) персональна вартість:

- включає цінність особистого майна, інвестиції, гроші, банківські позики, виставлені рахунки, заставні, інші зобов'язання. Усе це висвітить ваші реальні можливості забезпечення позики, якщо це буде потрібно;

б) наміри:

- потенційні замовлення або зобов'язання перед клієнтами;

в) опис особистих і бізнес-страховок:

г) надходження:

- на період 30, 60 і 90 днів;

д) зобов'язання:

- включає графік виплат і загальну кількість боргів;

е) офіційні угоди:

- включає копії договорів та інших документів;

ж) оцінка:

- реальна ринкова вартість майна та обладнання;

и) вказівка компаній, що надають фінансову підтримку;

- у деяких ситуаціях ця інформація може знадобитися кредитору;

к) посилання;

л) прогноз продажу і сегментування ринку;

м) список інвесторів;

н) інформація про статус кредиту;

п) додаткові замітки про вас і про ваш бізнес.

ПИТАННЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЮ ТА ПІДГОТОВКИ ДО ЗАХИСТУ РОБОТИ

- 1 З яких розділів складається бізнес-план?
- 2 Які питання висвітлюються у резюме?
- 3 Навіщо потрібні джерела інформації?
- 4 Основні напрямки діяльності при складанні бізнес-плану.
- 5 Які питання висвітлюються в описі ділового ризику?
- 6 Для яких потреб складається маркетинговий план?
- 7 За якими показниками виконується прогноз продажу товарів та послуг бізнес-плану?
- 8 Основні питання плану виробництва.
- 9 Основні питання структури компанії.
- 10 Програма розвитку та дослідження компанії.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1 Колонтаєвський О. П., Самойленко І. О. Конспект лекцій з курсу «Бізнес-планування» для студ. 4 курсу денної і 5 курсу заочної форм навчання спеціальності (6.0502 01) «Менеджмент організацій». Харків : ХНАМГ, 2007. 137 с.

2 Македон В. В. Бізнес-планування : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 236 с.

3 Должанський І. З., Загорна Т. О. Бізнес-план: технологія розробки : навч. посіб. Вид. 2-ге. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 384 с.

4 Покропивний С. Ф., Соболев С. М., Швиданенко Г. О. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування : навч. посіб. Київ : КНЕУ, 1998. 208 с.

5 Студентська навчальна звітність. Текстова частина (пояснювальна записка). Загальні вимоги до побудови, викладення і оформлення : метод. посіб. з додержання вимог нормоконтролю у студентській звітності. Харків : УкрДАЗТ, 2014. 54 с.

ДОДАТОК А

Приклад бізнес-плану



БІЗНЕС – ПЛАН

Організація цеху з виробництва

залізобетонних виробів

Суть проекту: організація виробництва напружених залізобетонних виробів на базі готових виробничих потужностей з використанням нової технології (армування високоміцним дротом установкою для термічної обробки без застосування надгарячої пари)

Кошторисна вартість проекту: 103 млн грн.

Терміни будівництва: 14 міс.

Дисконтований термін окупності: 3 роки.

Проектно-кошторисна документація, охорона навколишнього середовища розроблені ВАТ «Харківський науково-дослідний інститут архітектури та будівництва».

Технологічний проект розроблений ТОВ «Промислові технології будівництва».

Заява про комерційну таємницю: кожен, хто ознайомився з цим бізнес-планом, несе відповідальність і гарантує нерозповсюдження інформації, що міститься в ньому, без попередньої згоди автора. Забороняється копіювання всього бізнес-плану або окремих його частин, а так само передача третім особам.

ЗМІСТ

Резюме

- 1 Ініціатор проекту
 - 2 Реалізація запропонованого проекту
 - 3 Аналіз стану справ у галузі
 - 4 Маркетинговий план
 - 5 Виробничий план
 - 6 Фінансовий план
 - 6.1 Умови і допущення, прийняті для розрахунку
 - 6.2 Вартість капіталовкладень
 - 6.3 Номенклатура і ціни на продукцію
 - 6.4 Номенклатура і ціни на сировину та матеріали
 - 6.5 Чисельність персоналу і заробітна плата
 - 6.6 Накладні витрати
 - 6.7 Нормозапас сировини
 - 6.8 Залишок готової продукції
 - 6.9 Потреба в початкових оборотних коштах
 - 6.10 Собівартість
 - 6.11 Розрахунок прибутків і збитків
 - 6.12 Бюджет руху грошових коштів
 - 6.13 Розрахунок точки беззбитковості
 - 6.14 Економічна ефективність
 - 7 Аналіз ризиків
- Додаток 1. Історія розвитку підприємства

Резюме

Суть проекту: організація виробництва напружених залізобетонних виробів на базі готових виробничих потужностей з використанням нової технології (армування високоміцним дротом і термообробка без застосування надгарячої пари).

Вид продукції, що випускається: багатопустотні плити перекриття різної висоти, ширини, довжини і несучої спроможності.

У перспективі розвитку виробництво за існуючою технологією опор ЛЕП, пал, шпал, дорожніх плит. Продукція має широкий спектр застосування у цивільному будівництві, енергетиці, нафтовій промисловості і в будівництві залізниць. Для нашої області характерні позитивні прогнози розвитку будівельної галузі в найближчі 10 років, заплановано подвоєння темпів будівництва, що у свою чергу призведе до підвищення споживання цементу і залізобетонних виробів (ЗБВ).

Порівняно з агрегатно-потоковою технологією при безопалубному формуванні собівартість виробів нижча в середньому на 25 % при високій якості виробів.

Вигідне географічне положення, наявність подібної технології на існуючих заводах на території м. Київ дають можливість конкуренції з існуючими постачальниками на північ України.

Для реалізації проекту необхідно 103 млн грн.

Оцінка економічної ефективності:

- чиста приведена вартість проекту становитиме 52,5 млн грн;
- внутрішня норма прибутковості IRR – 49 %;
- індекс прибутковості проекту в цілому PI – 1,61;
- дисконтований термін окупності DPBP – 2,8 року;
- термін повернення позикових коштів – 3-й квартал 2022 року, сума кредиту і відсотків погашається з 3-го кварталу 2025 року.

За всіма показниками проект є ефективним і фінансово-реалізованим.

1 Ініціатор проекту

1.1 Загальні дані

Організаційно-правова форма, найменування, адреса і дата реєстрації (початку роботи).

Товариство з обмеженою відповідальністю «Нікомог» (ТОВ «Нікомог»).

Адреса: Україна _____

Дата реєстрації – 30 грудня 2019 року, реєструючий орган – Адміністрація Київського району.

Сфера діяльності та галузева належність.

Виробництво вогнетривких матеріалів, виробництво будівельних матеріалів КВЕД 26.26, 14.22, 26.40, 29.24.9.

Галузева належність: підприємство належить до будіндустрії і металургійного комплексу.

Філії та дочірні підприємства (основні види їх діяльності).

Філії – немає.

Історія розвитку підприємства: події, які вплинули на розвиток підприємства, головні успіхи і досягнення компанії в період до теперішнього часу. Важливі зміни в структурі компанії, управлінні або власності подано в Додатку № 1.

З 2019 року ТОВ «Нікомог» виготовляє цеглу керамічну облицювальну марок КЛЮ висотою 88 мм і КЛЮ висотою 65 мм, яка застосовується для облицювання будівель і споруд.

Основні споживачі: будівельні організації.

1.2 Засновники (акціонери)

Розмір статутного (акціонерного) капіталу. Кількість і номінал випущених акцій, у тому числі звичайних і привілейованих.

Розмір статутного капіталу – 374 212 423,00 грн.

Частка сплаченого капіталу – 374 212 423,00 грн.

Статутний капітал складається з частки акцій і становить 374 212 423,00 грн.

Перелік основних засновників (акціонерів) із зазначенням їхніх часток у капіталі (мають частку понад 2 %).

Єдиним учасником ТОВ «Нікомог» є ТОВ «Огнеупор».

1.3 Види і обсяги діяльності

Основні види продукції, що випускається, або послуг, що надаються.

Виробництво відповідальних виробів для металургійного комплексу: алюмосилікатні, магнезіальні, форстеритові вироби.

Основні споживачі.

Підприємства металургійного комплексу:

ВАТ «НТМК» (в тому числі спеціальні замовлення НТМК за оригінальними розмірами);

Металургійний завод ім. Серова;

ВАТ «Чусівський металургійний завод»;

ВАТ «Северсталь»;

Кіровоградський завод твердих сплавів;

Пашийській металургійний завод;

Волзький тракторний завод та ін.

Заводи з виробництва вогнетривкої продукції.

Чисельність персоналу (загальна, адміністративний персонал, інженерно-технічний персонал, робітники, фахівці служби маркетингу і збуту).

Загальна фактична чисельність – 1290 осіб.

Адміністративний персонал, в тому числі інженерно-технічний – 243 особи.

Робітники – 1047 осіб.

Чисельність служби збуту – 9 осіб.

Чисельність служби маркетингу – 1 особа.

1.4 Інформація про керівників

Генеральний директор – Іванов Віталій Костянтинович

Виконавчий директор – Щетинін Анатолій Петрович

Директор з виробництва – Миколаїв Сергій Альбертович

Комерційний директор – Ожиганов Валерій Вікторович

Директор з фінансів та економіки – Харитонова Ірина Павлівна

Головний інженер – Лисцова Людмила Юріївна

2 Реалізація запропонованого проекту

На цей момент, реалізуючи бізнес-стратегію диверсифікації виробництва, ТОВ «Нікомог» для збільшення ринкової частки в будівельній галузі приймає рішення про організацію виробництва залізобетонних виробів: багатопустотних плит різної висоти, ширини, довжини і несучої спроможності, дорожніх плит, паль, опор ЛЕП, залізобетонних шпал. Для організації цього виробництва ТОВ «Нікомог» має відповідний виробничий майданчик, інфраструктуру, під'їзні колії, що зменшує вартість капіталовкладень і терміни реалізації проекту.

Генеральним постачальником технологічної лінії є ТОВ «Промислові технології будівництва» м. Київ.

Номенклатура виробів, що випускаються: багатопустотні плити різної довжини. Вартість капіталовкладень становитиме 103 млн грн (з ПДВ), початкове фінансування оборотних активів – 4,6 млн грн.

Кількість робочих днів у році 250, робочих змін на добу – 3 по 8 год у зміні, добова потужність 921,6 м², відповідно в рік – 230 тис. м², у період пуску у 2-му кварталі – 30 % від проектної потужності, 3-й ,4-й квартали 2020 року – 50 % від проектної потужності, з 2021 року – 100 % проектної потужності, середньооблікова чисельність персоналу у 2020 році – 16 осіб, при виході на повну проектну потужність – 33 особи.

Проект виконаний ВАТ «Інститут Трансбудпроект» і перебуває у стадії узгодження з відповідними наглядовими органами:

- екологічні вимоги виконані;
- вимоги архітектурного нагляду не порушені: реконструкція виконана без втручання конструктивних елементів, які впливають на безпеку будівлі;
- обстеження будівель на безпеку проведено, висновок отримано.

3 Аналіз стану справ у галузі

Для будівельної галузі збірний залізобетон є географічно універсальним матеріалом: підприємства з випуску залізобетонних виробів і конструкцій є практично в кожному великому місті на території України. І хоча за роки реформ різко змінилася структура будівельного виробництва, кардинально зменшилися обсяги промислового, енергетичного та інших видів спеціального будівництва, що і призвело до значного зниження завантаженості підприємств збірного залізобетону. Однак сьогодні ринок збірного залізобетону активний. Щороку він збільшується, змінюється і відзначається досить інтенсивною конкуренцією.

Раніше із залізобетону виготовляли безліч готових елементів, і їх частка в загальному обсязі використання залізобетону була достатньо великою. Тепер готових виробів випускається значно менше.

Будівельники переважно замовляють і купують плити перекриттів, сходові марші і ліхтарні стовпи. Як і раніше затребувані (хоча і в меншій кількості) фундаментні блоки, подушки, бетонні паркани і ряд інших виробів.

У той же час усе більше і більше залізобетону виготовляють на будівельному майданчику при зведенні конкретного будинку. Це пов'язано зі зміною самого підходу до будівництва, починаючи зі стадії проектування.

Звичайно, частка готових залізобетонних виробів не дуже зменшилася в сумарному споживанні залізобетону. Просто виготовлення залізобетону безпосередньо на будмайданчику набуло більш широкого розмаху. Якщо тенденція зростання виробництва і споживання цементу збережеться, то досягти рівня 1990 року (83 млн т на рік) Україна зможе у 2019-20 роках.

Крім залізобетону, почали більше виробляти дрібноформатних виробів, основою яких є цементно-піщана суміш, у яку іноді додаються барвники. З неї роблять стінні блоки, бордюрні камені, елементи огорожі, а також виготовляють декоративні плити для оздоблення фасадів, чому значною мірою сприяла поява нових матеріалів для виготовлення формової опалубки. Вироби можна зробити як з гладкою, так і з фактурною

поверхнею, а додані барвники дають змогу поєднувати архітектурні елементи будівель. Використання щебеню, піску різної крупності і барвників робить поверхню бетону такою, що майже не відрізняється від фактур граніту, вапняку та інших типів каменів. Особливу популярність формовані фактурні вироби мають при спорудженні огорож і цоколів. Навіть промислові підлоги почали виготовляти за допомогою тротуарних плиток і з подальшим їх полімерним покриттям.

4 Маркетинговий план

Останнім часом будівельний комплекс Київського регіону стійко зростає, набирає темпів, збільшує обсяги. Природно, ця ситуація сприятливо позначилася і на розвитку ринку збірного залізобетону, що сприяло залученню інвестицій, технічного переозброєння і модернізації підприємств, які пережили не найкращі часи в першій половині 90-х років.

Аналіз використання виробничих потужностей, визначення нових напрямків і розробок у виробництві будівельних матеріалів і прогноз покриття потреб будівельного комплексу Києва в основних будівельних майданчиках до 2020 року подано в обласній програмі «Розвиток виробничої бази будівельного комплексу». Це вже друга програма цільової підтримки підприємств будівельної індустрії регіону. Прогнозовані показники програми розроблені на підставі аналізу поточного стану і використання виробничих потужностей, визначення та узгодження з виконавцями планів реалізації до 2020 року нових перспективних напрямків і розробок у виробництві будівельних матеріалів. Так ось, що стосується збірного залізобетону і виробів великопанельного домобудівництва, то станом на 1 січня 2018 року в Київській області діяло 28 великих і середніх підприємств з виробництва збірних залізобетонних виробів, на чотирьох з яких виготовлялися вироби великопанельного домобудівництва.

За обсягом виробництва збірного залізобетону та використання виробничих потужностей великі і середні підприємства діляться на три групи.

Перша група визначає стан цього напрямку. У неї входять та стійко працюють підприємства з часткою виробництва близько

62 % і рівнем використання потужностей у середньому на 80-90 %:

- ВАТ «Бетфор»;
- Полтавське АТ з виробництва будівельних матеріалів;
- ЗАТ «Березівський завод будівельних конструкцій».

До другої групи з часткою виробництва 36,1 % і рівнем використання виробничих потужностей 50–60 % віднесені підприємства, які впливають на стан цього сегмента.

До третьої групи віднесені 10 підприємств з часткою виробництва 2 % і рівнем використання виробничих потужностей 6,9 %, які слабо впливають на стан цього сегмента.

Новими власниками заводів заявлені і реалізуються перспективні інвестиційні проекти. Наприклад, на площах ВАТ «Дніпропетровський завод мостових залізобетонних конструкцій» потужністю 240 км на рік (40 тис. м³) планується організація виробництва дрібноштучних виробів.

Активно ведеться робота з техпереозброєння і на Азбестівському заводі ЗБВ.

За період 2020-2025 років для реалізації обласних будівельних програм і збереження сформованих зв'язків з поставок продукції прогнозується збільшення обсягів виробництва збірного залізобетону на 45 % і зростання використання потужностей підприємств на 29,7 % при збереженні досягнутого рівня потужностей у 2019 році.

Середня завантаженість виробничих потужностей підприємств Київської області становить приблизно 80 %. Цей показник невисокий з огляду на те, що досить великі потужності зношені.

Сьогодні на більшості підприємств будівельної індустрії освоюється виробництво виробів для будівель комбінованих архітектурно-будівельних систем, орієнтоване як на випуск нових типів конструкцій, так і на раціональне використання повнозбірних виробів житлового будівництва. Активно впроваджуються технології виробництва дрібноштучних виробів.

Оскільки власних коштів окремого підприємства недостатньо для реалізації програм модернізації, останнім часом намітилася тенденція створення багатопрофільних будівельних об'єднань. Так, у власність однієї компанії Нова-груп перейшли

ВАТ «Бетфор», ВАТ «Каменський завод ЗБВ», ЗАТ «Сухолозький завод мостових дорожніх конструкцій». На правах одного з цехів існує сьогодні завод великопанельного домобудівництва, який традиційно спеціалізувався на виготовленні 137 серій панелей. У складі Нова-груп зосереджено близько 30 % потужностей з виробництва збірних залізобетонних виробів і фактично монополізовані потужності ВАТ «Бетфор». Єдиний завод на території Київської області, продукція якого відповідає вимогам державних будівельних норм з теплозахисту будівель. За даними обласного міністерства, за період 2019-2025 років прогнозується зростання обсягів виробництва виробів великопанельного домобудівництва на 31,6 %. Прогнозований у результаті реалізації заходів обласної інвестиційної програми рівень завантаження потужностей з виробництва залізобетонних виробів (великопанельне житлове будівництво) до 37,5 % спрямований на збільшення обсягів будівництва житла у 2020 році в 1,5 разу.

У цілому для ефективного використання створеного на Київщині потенціалу підприємств з виробництва збірного залізобетону та виробів великопанельного домобудівництва у 2019-2020 роках планується продовжити їх переведення на випуск виробів для комбінованих архітектурно-будівельних систем, що застосовуються як у багатоквартирному, багатопверховому, так і в малоповерховому, котеджному будівництві та забезпечують свободу архітектурно-планувальних рішень.

Впроваджуються нові енергозберігаючі технології, що забезпечують надійний теплозахист будівель і споруд, рішення, що зменшують матеріаломісткість будинків, що будуються без зниження їх експлуатаційних характеристик. Наприклад, у план заходів з реалізації обласної інвестиційної програми «Розвиток виробничої бази будівельного комплексу Київської області» увійшли організація випуску великопрогонових балок на заводі ЗБВ ВАТ «Бетфор», виробництво залізобетонних кілець діаметром 300-2000 мм ЗАТ «Атомзбудкомплекс», виробництво залізобетонних балок для будинків з універсальним збірно-монолітним каркасом на ТОВ «ЗБВ-Сервіс», розширення

виробництва залізобетонних виробів на Київському заводі ЗБВ, ЗАТ «Моноблок».

Як організаційні форми перспективними визнано створення на регіональному рівні багатoproфільних будівельних об'єднань, що здійснюють повний цикл зведення будівель, споруд та інфраструктури, що дасть змогу їм самостійно інвестувати реконструкцію і перепрофільувати підприємства індустріального домобудівництва.

Основними споживачами продукції Київської області сьогодні є будівельні організації Києва, а також північ України.

Сьогодні в Київській області працюють уже 7 заводів з лініями, аналогічними «Тенісленд».

У цілому слід зазначити, що поставки на північ України в останні два роки збільшуються. Оскільки заводи з аналогічними лініями для виробництва плит зосереджені навколо м. Київ, а на заводах інших міст такої технології немає, плюс вигідне географічне положення, то потенційним і пріоритетним ринком є північ та південь України. Перераховані вище переваги дають можливість для конкуренції з існуючими постачальниками плит перекриття на північ України.

Думка виробників цих плит, які виготовляються за безопалубною технологією, показує, що іншої альтернативи технічного переозброєння сьогодні у існуючих заводів немає.

4.1 Перелік марок виробів, що плануються до виробництва

Відповідно до проекту для виробництва заплановані такі марки виробів: ПБ 90-12; ПБ 84-12; ПБ 78-12; ПБ 72-12; ПБ 66-12; ПБ 60-12; ПБ 54-12; ПБ 48-12; ПБ 42-12; ПБ 36-12; ПБ 30-12; ПБ 24-12 з різними навантаженнями.

Слід зазначити, що при вивченні попиту виявлено, що переважно мають попит такі марки виробів: ПБ 24-12; ПБ 30-12; ПБ 36-12; ПБ 54-12; ПБ 60-12; ПБ 66-12 з різними навантаженнями, та довжиною 2,4-6,6 м.

У перспективі розвитку заплановано виробництво дорожніх плит, паль, опор ЛЕП, залізобетонних шпал, основними

споживачами яких є залізниця, енергетична галузь і нафтова промисловість.

Собівартість виробів порівняно з агрегатно-потоковою технологією при безопалубному формуванні знижена в середньому на 25 % при високій якості виробів. Зменшення собівартості досягається тим, що не потрібно надгарячої пари, лінію обслуговують 6-8 осіб і втричі знижено металомісткість виробів. Цемент виготовляється на виробничому майданчику ТОВ «Нікомог» помелом клінкеру на наявному обладнанні. Наведені фактори в результаті впливають на конкурентоспроможність цін на ці вироби.

Також важливою перевагою є можливість виготовлення плит підвищеної вогнестійкості у зв'язку зі щораз вищими вимогами до пожежної безпеки, а також якості поверхні плити.

Невибагливість технології також є перевагою.

З огляду на собівартість виготовлення плит (в умовах ТОВ «Нікомог») і порівняння цін на аналогічну продукцію конкурентів з аналогічною технологією орієнтовний рівень рентабельності на виготовлення плит становить близько 30-40 %, що є досить високим показником і дає змогу встановлювати конкурентоспроможні ціни.

При цьому ціни на продукцію конкурентів, що виробляють плити за агрегатно-потоковою технологією, вище на 5 – 10 %.

За оцінками аналітиків, підприємства будіндустрії поки не можуть задовольнити всі потреби галузі, хоча обсяги виробництва збільшуються щороку. Так, у 2015 році було випущено 172 млн шт. цегли, конструкцій і виробів із ЗБВ – 494,5 тис. м³ відповідно. У 2016 і 2017 роках ці показники практично подвоїлися. Однак до 25 % обсягів цегли ввозиться з Полтавської та інших прилеглих областей, до 15 % збірного залізобетону – із Запорізької та Харківської областей. Також слід зазначити, що повністю привізним є також цемент.

Крім того, для Київської області також характерні і позитивні прогнози розвитку будівельної галузі в найближчі 10 років. Зокрема, для забезпечення заданих обсягів будівництва житла будівельними матеріалами і деталями домобудівництва в Київській області реалізована інвестиційна програма «Структурна перебудова виробничої бази підприємств

будівельної індустрії Київської області на 2019-2022 роки», яка була першим середньостроковим етапом «Схеми розвитку і розміщення продуктивних сил Київської області на період до 2019 року». Загальний обсяг інвестицій за програмою становив до кінця 2019 року близько 5,5 млрд грн. Подальший розвиток будівельної бази в Київській області здійснюється на підставі програми «Розвиток виробничої бази будівельного комплексу», прийнятої на 2016-2020 роки. Програма містить у собі великий перелік того, що слід зробити підприємствам будіндустрії для збільшення обсягів виробництва, введення в експлуатацію житла, підвищення зайнятості в будівельній галузі (планується створити не менше 1,5 тис. нових робочих місць), а також для залучення коштів для реалізації перспективних проектів. Реалізація програми стане другим середньостроковим етапом «Схеми розвитку продуктивних сил Київської області до 2025 року». Очікується, що обсяг інвестицій у реалізацію цієї програми становитиме близько 7,5 млрд грн.

Таким чином:

- аналіз ринку виробництва залізобетонних виробів у Київській області показав, що в цілому збірного залізобетону в області виробляється на сьогоднішній день приблизно 945 тис. м³, з них приблизно 60 – 70 % – це плити перекриття;

- відповідно до програми розвитку будівельної бази Київської області до 2020 року, заплановано подвоєння темпів будівництва, що у свою чергу призведе до підвищення споживання цементу і залізобетонних виробів відповідно;

- плити, вироблені за технологією безопалубного формування, більш затребувані, ніж вироблені за звичайною агрегатно-потоковою, на це впливають щораз вищі вимоги до пожежної безпеки;

- географія поставок плит перекриття така: близько 20 % плит, вироблених у Київській області, поставляється на ринок півночі, півдня, заходу та сходу країни. Причому попит зростає влітку і взимку і знижується в міжсезоння, що пов'язано зі станом дорожньої мережі. Ці поставки щорічно зростають;

- ціни ТОВ «Нікомог» конкурентоспроможні.

ТОВ «Нікомог» зосередиться на північному регіоні країни як потенційному ринку збуту продукції, з огляду на те, що зростає попит на поставки в цей регіон.

Ринок Харкова слід також розглядати з огляду на те, що до 2020 року обсяги будівництва планується подвоїти, тому наявні потужності будуть відчувати дефіцит.

Проаналізувавши ринкові ціни (таблиця 1), при високій якості виробів ТОВ «Нікомог» приймає рішення про вихід на ринок із середньоринковою ціною.

Таблиця 1 – Відхилення за цінами на плити перекриття від мінімальних і максимальних ринкових цін (без врахування ПДВ)

Найменування	Мінімальна ринкова вартість	Максимальна ринкова вартість	Середня ринкова вартість	Відхилення від мінімальної вартості, %	Відхилення від максимальної вартості, %	Відхилення від середньої ринкової вартості, %
ПБ 24-12-8	2331	3184	2665	13,6	-16,8	-0,6
ПБ 30-12-8	2942	3986	3296	11,1	-18,0	-0,8
ПБ 36-12-8	3418	4598	3887	14,8	-14,7	0,9
ПБ 42-12-8	4081	5543	4636	12,1	-17,4	-1,3
ПБ 48-12-8	4517	5946	5169	16,5	-11,5	1,8
ПБ 54-12-8	5148	6635	5925	14,9	-10,8	-0,1
ПБ 60-12-8	5735	7370	6596	14,6	-10,8	-0,4
ПБ 66-12-8	6865	8850	7916	5,2	-18,4	-8,7
ПБ 72-12-8	7780	10222	8994	1,3	-22,9	-12,4
ПБ 78-12-8	9397	13335	10745	14,3	-19,4	0,0
ПБ 84-12-8	10160	14587	11835	16,5	-18,9	0,0
ПБ 90-12-8	11258	15873	13418	19,2	-15,5	0,0

5 Виробничий план

Вид продукції, що випускається, – багатопустотні плити перекриття різної довжини і несучої спроможності.

Технологічна схема виробництва:

- 1) чищення однієї з формувальних доріжок і напилення мастила – тривалість 50 хв;
- 2) розкладання і натягування дроту – 90 хв;
- 3) установлення формувальної машини на рейки доріжки;

4) подавання мостовим краном бетону в бункер формувальної машини;

5) формування (1 – 2,5 м/хв) – 70 хв;

6) нанесення захисного покриття – 10 хв;

7) миття формувальної машини – 20 хв;

8) термообробка – 4 год, підняття температури, 10 год витримка, 6 год – охолодження;

9) обстеження на наявність дефектів і розмічання довжини плит;

10) передача напруження на бетон – 10 хв;

11) різання і виймання виробів – 70 хв;

12) перенесення плит спеціальним захоплювачем на склад;

13) маркування плит працівниками;

14) навантаження на автотранспорт і залізничний транспорт.

Кількість робочих днів у році – 250.

Кількість робочих змін на добу – 3, кількість годин у зміні – 8.

Кількість робочих доріжок – 8 по 96 м.

Знімання готових виробів з однієї доріжки 115,2 м²;

При цьому досягається такий випуск продукції:

добова потужність – 921,6 м²;

місячна – 19200 м²;

річна – 230400 м².

У період запуску лінії планується від 30 до 50 % від проектної потужності.

Середньооблікова чисельність у 2020 році становитиме 16 осіб, у 2021 році при виході на повну проектну потужність – 33 особи.

Основні постачальники сировини і матеріалів:

- пісок – ТОВ «Махневський кар'єр»;

- щебінь – ТОВ «Промтехресурс»;

- дріт ВР 2 – ВАТ ММК;

- домішки і мастила – ТОВ СТМ «Будівельні технології та машини»;

- клінкер – Китайська компанія Цінхуа, компанія Санні (помел на власних виробничих потужностях ТОВ «Нікомог».

6 Фінансовий план

6.1 Умови і допущення, прийняті для розрахунку

Фінансово-економічна оцінка виконана в Excel.

Розрахунок виконувався в постійних цінах.

На етапі здійснення інвестицій і освоєння виробничих потужностей розрахунки виконані поквартально. Значення всіх вихідних і розрахункових даних наводяться у валюті України – гривні.

Залишкова вартість активів проекту на кінець розрахункового періоду не враховується при аналізі показників його ефективності. (Не передбачається їх продаж і закриття підприємства).

6.2 Вартість капіталовкладень

Перелік обладнання та робіт наведено в таблицях 2, 3.

Таблиця 2 – Вартість капіталовкладень

У тисячах гривень

Стаття	Вартість без ПДВ	ПДВ	Вартість з ПДВ
Передпроектні та проектні роботи	2578,39	464,11	3042,50
Будівельно-монтажні роботи	7152,71	1287,49	8440,20
Будівлі	14406,78	2593,22	17000,00
Обладнання	55735,82	10032,45	65768,27
Транспортні засоби	7627,12	1372,88	9000,00
Всього	87500,82	15750,15	103250,97

Таблиця 3 – Вартість

У тисячах гривень

Обладнання	Вартість з ПДВ
Газовий комплект	6596,92
Промислові технології будівництва – генеральний підрядчик	7181,95
Промислові технології будівництва (технологічне обладнання)	24748,67
Промислові технології будівництва (технологічне обладнання)	13547,7
Лабораторне обладнання	1169,03
Лабораторне обладнання спеціальне	354,00
Обладнання допоміжне	4670,00
Модернізація аспірації та реконструкція мільниць	7500,00
<i>Всього обладнання</i>	<i>65768,27</i>
Проектні роботи	
Газовий комплект	500,00
Інститут проектний (Київ)	1500,00
Інститут проектний (Полтава)	750,00
Промислові технології будівництва	292,5
<i>Всього проектних робіт</i>	<i>3042,5</i>
Будівельно-монтажні роботи	
ООО Газкомбінат	1000,00
ООО ВСУ Рембуд	550,2
ООО Промислові технології будівництва	300,00
ООО Промислові технології будівництва, допоміжні	790,00
НОГП (госпспосіб)	5800,00
<i>Всього</i>	<i>8440,2</i>
Автотранспортні засоби	
Камаз (IVEKO)	4000,00
Навантажувачі	5000,00
<i>Всього</i>	<i>9000,00</i>
Будівлі	
Обладнання складів для зберігання, подання матеріалів та готової продукції	10000,00
<i>Всього будівлі</i>	<i>10000,00</i>
Нередбачувані витрати	7000,00
Всього капіталовкладень	103250,97

6.3 Номенклатура і ціни на продукцію

Плита ПБ 60-12-8 (7,2 м²). Ціна без ПДВ 912 грн за 1 м².

6.4 Номенклатура і ціни на сировину та матеріали

Номенклатура і ціни на сировину, матеріали, енергоресурси на виробництво 1 м² плити подані в таблиці 4.

Таблиця 4 – Номенклатура і ціни на сировину, матеріали, енергоресурси на виробництво 1 м² плити ПБ 60-12-8

Матеріал	У середньому	Ціна, грн	Сума, грн	Структура, %
Цемент ПЦ 400, т	0,0678	3500,00	237,44	54,23
Пісок, т	0,1152	370,00	42,624	9,74
Щебінь, т	0,1152	355,00	40,896	9,34
Вода, м ³	0,0147	14,20	0,209024	0,05
Домішка TENSEM, кг	0,1344	100,00	13,44	3,07
Дріт, Вр2, т	0,0030	24800,00	74,4	16,99
Мастило PRIMUS, л	0,1600	110,00	17,6	4,02
Вода для миття, м ³	0,0185	14,20	0,2627	0,06
Теплоенергія на підігрівання дорожок, Гкал	0,0020	1000,00	2	0,46
Електроенергія, кВт·год	0,0069	1300,00	8,97	2,05
<i>Всього</i>			<i>437,84</i>	<i>100</i>

Прямі витрати на виробництво 1 м² плити – 437,84 грн. Собівартість отриманого цементу на ТОВ «Нікомог» 3500 грн за 1 т.

6.5 Чисельність персоналу і заробітна плата (таблиця 5)

Таблиця 5 – Чисельність персоналу та середня заробітна плата

Персонал	Кількість	Середня заробітна плата, грн
Основний виробничий	16	13000
Допоміжний	4	13000
Керівники та спеціалісти	6	24000
Інші	7	11000
Всього	33	

6.6 Накладні витрати

Таблиця 6 – Статті витрат

Статті витрат	Сума у квартал, тис. грн
Ремонтний фонд	90,00
Утримання основних засобів	30,00
Охорона праці	20,00
Підготовка персоналу	30,00
Інші цехові витрати (сертифікати лабораторій)	60,00
Загальновиробничі витрати	105,00
Комерційні витрати	70,00
Постійні витрати, нормативи, %	
Непередбачувані	5,00
Загальні	10,00

6.7 Нормозапас сировини – 10 діб

6.8 Залишок готової продукції – 6 днів

6.9 Потреба в початкових оборотних коштах (таблиця 7)

Таблиця 7 – Витрати на закупівлю матеріалів

Матеріал	Сума, тис. грн
Цемент ПЦ 400	2188,25
Пісок	392,82
Щебінь	376,90
Домішка TENSEN	123,86
Дріт Вр 2	685,67
Мастило PRIMUS	162,20
Всього без ПДВ	3929,70
Всього з ПДВ	4637,04

6.10 Собівартість

Собівартість, повна структура готових виробів подана в таблиці 8.

Таблиця 8 – Собівартість виробів

Показники		Рік				
		2019	2020	2021	2022	2023
1		2	3	4	5	6
Змінні витрати	Сировина	29956,12	99028,50	99028,50	99028,50	99028,50
	Вода	33,14	109,55	109,55	109,55	109,55
	Електроенергія	630,17	2083,22	2083,22	2083,22	2083,22
	Теплоенергія	140,51	464,49	464,49	464,49	464,49
	Всього	30759,94	101685,76	101685,76	101685,76	101685,76
<i>Вартість продукції, грн/м²</i>		437,84	437,84	437,84	437,84	437,84
Умовно-постійні витрати	Заробітна плата	1938,60	5772,00	5772,00	5772,00	5772,00
	ПДВ	536,99	1598,84	1598,84	1598,84	1598,84
	Амортизація	4776,82	6369,09	6369,09	6369,09	6369,09
	Ремонтний фонд	270,00	360,00	360,00	360,00	360,00
	Утримання основних засобів	90,00	120,00	120,00	120,00	120,00
	Охорона праці	60,00	80,00	80,00	80,00	80,00
	Підготовка персоналу	90,00	120,00	120,00	120,00	120,00
	Інші витрати	180,00	240,00	240,00	240,00	240,00

Продовження таблиці 8

1		2	3	4	5	6
	Непередбачувані витрати	1935,12	5817,28	5817,28	5817,28	5817,28
	Всього	9877,53	20477,22	20477,22	20477,22	20477,22
<i>Виробнича собівартість</i>		<i>40637,47</i>	<i>122162,98</i>	<i>122162,98</i>	<i>122162,98</i>	<i>122162,98</i>
Повна собівартість	Комерційні витрати	210,00	280,00	280,00	280,00	280,00
	Загально-господарські витрати	4084,75	12244,30	12244,30	12244,30	12244,30
	Податок на майно	1417,12	1766,89	1626,77	1486,65	1346,53
<i>Повна собівартість</i>		<i>46349,34</i>	<i>136454,17</i>	<i>136314,05</i>	<i>136173,93</i>	<i>136033,81</i>
Собівартість 1 м ² , грн		659,74	587,55	586,95	586,34	585,74
Середня ціна 1 м ² плити, грн		912,5	912,5	912,5	912,5	912,5
Структура собівартості, %	Сировина	64,63	72,57	72,65	72,72	72,80
	Вода	0,07	0,08	0,08	0,08	0,08
	Електроенергія	1,36	1,53	1,53	1,53	1,53
	Теплоенергія	0,30	0,34	0,34	0,34	0,34
	Заробітна плата	5,34	5,40	5,41	5,41	5,42
	Амортизація	10,31	4,67	4,67	4,68	4,68
	Інші непередбачувані витрати	5,66	4,94	4,94	4,95	4,95
	Комерційні	0,45	0,21	0,21	0,21	0,21
	Податок на майно	3,06	1,29	1,19	1,09	0,99
	Загально-господарські витрати	8,81	8,97	8,98	8,99	9,00

6.11 Розрахунок прибутків і збитків

Розрахунок прибутків і збитків в агрегованому вигляді (по роках) наведено в таблиці 9.

Таблиця 9 – Розрахунок прибутків і збитків

Показник	Рік				
	2019	2020	2021	2022	2023
Виручка від продажу продукції, тис. грн	58 808,33	211 921,92	211 921,92	211 921,92	211 921,92
Собівартість, тис. грн	-40 637,47	-122 162,98	-122 162,98	-122 162,98	-122 162,98
Валовий прибуток, тис. грн	18 170,86	89 758,94	89 758,94	89 758,94	89 758,94
Комерційні витрати, тис. грн	-210,00	-280,00	-280,00	-280,00	-280,00
Управлінські витрати, тис. грн	-4 084,75	-12 244,30	-12 244,30	-12 244,30	-12 244,30
<i>Прибуток (збиток) від продажу, тис. грн</i>	13 876,11	77 234,64	77 234,64	77 234,64	77 234,64
Відсотки до сплати, тис. грн	-8 425,37	-8 458,97	-1 591,64	0,00	0,00
Інші прибутки, тис. грн	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Інші витрати, тис. грн	-1 417,12	-1 766,89	-1 626,77	-1 486,65	-1 346,53
<i>Прибуток (збиток) до оподаткування, тис. грн</i>	4 033,62	67 008,79	74 016,23	75 747,99	75 888,11
Податок на прибуток, тис. грн	-2 414,89	-16 082,11	-17 763,90	-18179,52	-18213,15
Чистий прибуток (збиток) звітного періоду, тис. грн	1 618,74	50 926,68	56 252,34	57 568,47	57 674,97
ЕВІТДА, тис. грн	17 235,81	81 836,84	81 976,96	82 117,08	82 257,20
ЕВІТ, тис. грн	12 459,00	75 467,75	75 607,87	75 747,99	75 888,11
Рентабельність ЕВІТДА (ЕВІТДА margin), %	29,31	38,62	38,68	38,75	38,81
Рентабельність ЕВІТ (ЕВІТ margin), %	21,19	35,61	35,68	35,74	35,81
Net profit margin, %	2,75	24,03	26,54	27,16	27,22

6.12 Бюджет руху грошових коштів (таблиця 10)

Таблиця 10 – Бюджет руху грошових коштів

Показник	Рік					
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
1	2	3	4	5	6	7
Прибутки від поточної діяльності						
Чистий прибуток (збиток) звітного періоду	0,00	1 618,74	50 926,68	56 252,34	57 568,47	57 674,97
Амортизація	0,00	4 776,82	6 369,09	6 369,09	6 369,09	6 369,09
Потік від зміни оборотного капіталу	0,00	-9 245,81	0,00	0,00	0,00	0,00
Разом. Грошовий потік від поточної діяльності	0,00	-2 850,25	57 295,77	62 621,43	63 937,57	64 044,06
<i>Всього. Грошовий потік від поточної діяльності нарастаючим підсумком</i>	<i>0,00</i>	<i>-2 850,25</i>	<i>54 445,52</i>	<i>117066,95</i>	<i>181004,51</i>	<i>245 048,57</i>
Капіталізовані стартові витрати						
Повернення ПДВ з капітальних вкладень	0,00	3 734,10	12 016,05	0,00	0,00	0,00
<i>Всього. Грошовий потік від інвестиційної діяльності</i>	<i>38 016,99</i>	<i>-61 499,89</i>	<i>12 016,05</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>
<i>Всього. Грошовий потік від інвестиційної діяльності нарастаючим підсумком</i>	<i>-38 016,99</i>	<i>-99 516,87</i>	<i>-87500,82</i>	<i>-87 500,82</i>	<i>-87 500,82</i>	<i>-87 500,82</i>

Продовження таблиці 10

1	2	3	4	5	6	7
Прибутки від фінансової діяльності						
Оплата статутного капіталу	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Надходження кредитних ресурсів	38 527,17	79 975,42	0,00	0,00	0,00	0,00
Сплата відсотків	-510,18	-1 059,50	0,00	0,00	0,00	0,00
Повернення основного боргу	0,00	-14 565,78	-69311,82	-34 624,98	0,00	0,00
Разом. Грошовий потік від фінансової діяльності	38 016,99	64 350,14	-69311,82	-34 624,98	0,00	0,00
<i>Всього. Грошовий потік від фінансової діяльності нарастаючим підсумком</i>	38 016,99	102 367,12	33 055,30	-1 569,68	-1 569,68	-1 569,68
Чистий грошовий потік	0,00	0,00	0,00	27 996,44	63 937,57	64 044,06
Чистий грошовий потік нарастаючим підсумком	0,00	0,00	0,00	27 996,44	91 934,01	155 978,07
<i>Собівартість до виручки, %</i>		69,10	57,65	57,65	57,65	57,65
<i>Виручка до собівартості, %</i>		144,71	173,47	173,47	173,47	173,47

6.13 Розрахунок точки безбитковості

Розрахунок точки безбитковості подано в таблиці 11.

Таблиця 11

Показник	Рік				
	2019	2020	2021	2022	2023
Умовно-постійні витрати, грн	15589,39	34768,40	34628,28	34488,16	34348,04
Змінні витрати на одиницю продукції, грн	437,84	437,84	437,84	437,84	437,84
Беззбитковий обсяг виробництва, тис. м ²	32,84	73,25	72,95	72,66	72,36
План виробництва тис. м ²	70,25	232,24	232,24	232,24	232,24
<i>моржа безпеки, %</i>	<i>113,90</i>	<i>217,06</i>	<i>218,34</i>	<i>219,63</i>	<i>220,94</i>

Таким чином, беззбитковий обсяг виробництва нижчий у всіх планованих періодах за розрахованими роками.

6.14 Економічна ефективність проекту

Прийнята ставка дисконтування – 20 % (обґрунтування – мінімальна необхідна норма прибутковості).

Чиста приведена вартість NPV проекту в цілому (за 5 років) – 52,9 млн грн.

Внутрішня норма прибутковості IRR для проекту в цілому – 49 %.

Індекс прибутковості PI для проекту в цілому – 1,61.

Дисконтований термін окупності DPBP – 2,8 року.

7 Аналіз ризиків

Проведено аналіз чутливості (таблиця 12) при зміні нижченаведених параметрів.

Розроблено додатково два сценарії:

- песимістичний – при ціні реалізації 800 грн за 1 м², що є нижнім порогом ринкових цін;

- оптимістичний – при ціні реалізації 1023 грн за 1 м².

Для кожного сценарію виконано аналіз ефективності в поточних (прогнозних) цінах з урахуванням темпу інфляції,

темпу зростання заробітної плати, підвищення тарифів на енергоресурси:

- темп зростання ціни на плиту 5 % на рік (з урахуванням сезонності, підвищення у 2-му, 3-му кварталах, зниження в 4-му кварталі);

- темп зростання заробітної плати – 15 % на рік;

- темп зростання накладних витрат і цін на іншу сировину і матеріали на рівні інфляції 11 – 12 % на рік;

- темп зростання цін на енергоресурси – 15 %.

Таблиця 12 – Аналіз ризиків

Показник	Середня ціна за НОГП*		Оптимістичний прогноз максимальної ціни		Песимістичний прогноз, мінімальної ціни	
	базова	прогнозна	базова	прогнозна	базова	прогнозна
NPV, тис. грн	52599,00	35696,81	91253,00	79018,36	13580,00	4261,81
IRR, %	49	42	69	65	28	23
PI	1,61	1.39	2,15	1.99	1.08	0.96
DPBP	2,8	3	2,3	2,5	3,9	-
*НОГП – програмний продукт для прогнозу прибутковості підприємства						

Як видно з аналізу, темпи зростання цін на плиту нижчі, ніж темпи зростання на сировину, енергоресурси, при цьому план ефективності фінансово реалізований.

На рисунку 1 подано аналіз чутливості проекту залежно від ціни реалізації, навіть при нижньому порозі ціни проект має позитивну поточну вартість.

У таблиці 13 наведено оцінку основних проектних ризиків.

Аналіз чутливості по ціні реалізації

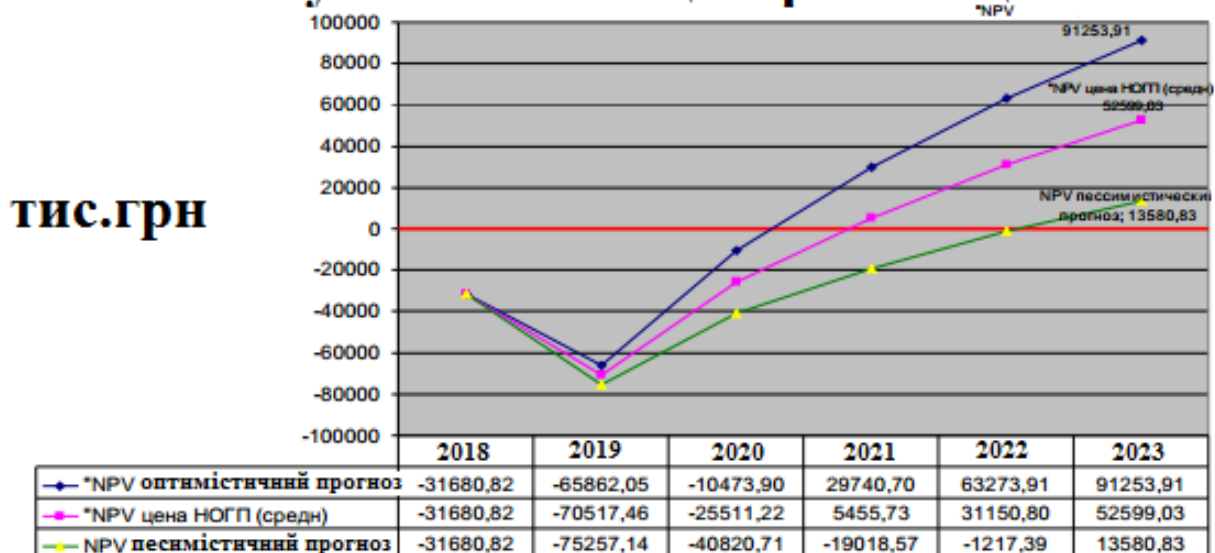


Рисунок 1 – Аналіз чутливості за ціною реалізації

Таблиця 13 – Оцінка основних проектних ризиків

Ризик	Імовірність	Джерело	Метод управління	Можливі рішення в разі реалізації
Збільшення термінів будівництва	Низька, менше 50 % (існуючі будівлі, під'їзні колії, інфраструктура)	Слабка організація робіт	Додавання ресурсів часу, посилення контролю, передача ризику	Застосування штрафних санкцій
Ризик збільшення капітальних витрат	Низька, менше 50 % (проект розроблений, відсутність капітального будівництва)	Відсутність проекту, порушення контрактних угод	Додавання фінансових ресурсів	Застосування штрафних санкцій
Технологічний ризик	Низький, менше 50 % (подібні лінії вже впроваджені)	Технологія виробництва	Освоєння нової технології	Застосування штрафних санкцій, альтернативне використання обладнання

У таблиці 14 подано оцінку факторів ризику у виробництві залізобетонних виробів.

Таблиця 14 – оцінка факторів ризику у виробництві залізобетонних виробів

Фактори	Імовірність настання
1	2
1 ЗОВНІШНІ	
1.1 Соціально -економічні	
Коригування правил ведення зовнішньоекономічної діяльності	Незначна
Падіння платоспроможного попиту на ринку залізобетонних виробів	Низька
Підвищення темпу інфляції	Середня
Невмотивоване порушення умов контракту – підвищення цін на сировину, комплектуючі, напівфабрикати після укладення контракту	Середня
Коливання курсу гривні понад запланований рівень	Середня
1.2 Екологічні	
Жорсткість екологічних вимог	Незначна
1.3 Науково - технічні	
Поява нових виробників	Середня
Поява у конкурентів нової технології виробництва з меншими витратами	Середня
2 РИЗИКИ, пов'язані з експлуатацією	
2.1 Фактори ризику основної виробничої діяльності	
Невихід на проектну потужність (відсутність додаткового обладнання)	Низька
Зупинки обладнання і переривання технологічного циклу	Низька
Порушення персоналом технологічної дисципліни	Низька
Недостатнє опрацювання технології виготовлення плит	Низька

Продовження таблиці 14

1	2
2.2 Фактори ризику у сфері поводження	
Неправильна оцінка рівня цін на вироблену продукцію	Середня
Помилковий вибір цільового сегмента ринку	Низька
Підвищення витрат через непередбачені витрати збутової мережі	Середня
Продукція не має збуту в потрібному вартісному виразі і в терміни, недооцінювання конкуренції	Середня

Аналіз ризиків проведено методом експертних оцінок.

Додаток 1

Історія розвитку підприємства

Усього за перший рік історії заводу виготовили 5691 т, в тому числі 4000 т цегли, 1691 простий фасонний виріб.

ДОДАТОК Б

Сутність бізнес-планування та призначення бізнес-плану

Бізнес-план – це ретельно підготовлений плановий документ, який розкриває всі сторони будь-якого започаткованого комерційного проекту. Він дає змогу передбачати заходи щодо реалізації нової ідеї, визначати необхідне фінансове забезпечення й отримання певного зиску. Практично його можна вважати формою експертної оцінки доцільності та ефективності здійснення тієї або іншої підприємницької ідеї.

Бізнес-план – це документ, який містить систему ув'язаних в часі та в просторі й узгоджених з метою і ресурсами заходів і дій, спрямованих на отримання максимального прибутку внаслідок реалізації підприємницького проекту (угоди).

Бізнес-планування містить три етапи:

- підготовчий період – підбір виконавців, консультантів та експертів, постановка завдання і розподіл обов'язків між виконавцями, розробка календарного плану (графіка) виконання робіт, збір вихідної інформації;

- розробка бізнес-плану;

- презентація бізнес-плану – доведення основних положень бізнес плану до потенційних інвесторів.

Складанню бізнес-плану передуює визначення цілей власного бізнесу загалом і бізнес-плану зокрема.

Бізнес-план охоплює як зовнішні, так і внутрішні цілі [2]. Основна зовнішня мета полягає в тому, щоб переконати майбутніх партнерів і кредиторів в успіхові справи. Головна внутрішня мета бізнес-плану – бути основою управління підприємницькою діяльністю. Конкретні цілі розкривають зміст і особливості планових заходів, особливості самого підприємства, специфіку його діяльності.

Бізнес-план дає змогу розв'язати цілий ряд завдань, основними серед яких є:

- 1) обґрунтування економічної доцільності напрямків розвитку підприємства;

- 2) розрахунок очікуваних фінансових результатів діяльності підприємства, насамперед обсягів продажу та прибутку;

3) визначення джерел фінансування обраної стратегії, тобто способів концентрації фінансових ресурсів;

4) підбір працівників, спроможних реалізувати даний план.

Кожне завдання плану може бути розв'язане лише у взаємозв'язку з іншими. Центром бізнес-плану є концентрація фінансових ресурсів. Саме бізнес-план виступає важливим засобом збільшення капіталу підприємства. Процес складання плану дає змогу глибоко проаналізувати розпочату справу у всіх деталях. Бізнес-план є основою бізнес-пропозиції у переговорах з майбутніми партнерами, він відіграє важливу роль при комплектуванні основного персоналу підприємства.

Таким чином, бізнес-план, по-перше, може бути використаний для розробки концепції бізнесу, для детального відпрацювання стратегії, для запобігання помилкам шляхом детального аналізу маркетингу, фінансів, виробничої діяльності підприємства.

По-друге, бізнес-план є інструментом, за допомогою якого суб'єкт господарювання може оцінити фактичні результати своєї діяльності за певний період.

По-третє, бізнес-план є засобом залучення коштів.

Підприємства, що вже сформувались, при розробці бізнес-плану мають певні переваги порівняно з підприємствами-початківцями. Цифри, які вони використовують для розрахунків, надійно обґрунтовані результатами їх діяльності, їх задуми на майбутнє впливають з їх колишньої стратегії, спираючись на успіхи підприємства, досвід, набутий на своїх помилках.

На шляху створення будь-якої справи постає ряд суттєвих перешкод, кожна з яких за відсутності необхідного підходу може стати причиною виникнення проблемної ситуації. До них належать організація управління, накопичення капіталу, розробка та маркетинг продукту, підтримання на необхідному рівні валового прибутку та захист бізнесу від небажаного впливу. Статистика свідчить, що 75 % усіх нових починань у бізнесі є невдалими в перші роки [2].

При виникненні будь-яких труднощів суб'єкт підприємницької діяльності повинен дослідити стан бізнесу та виявити можливі перешкоди. Кожного разу, з'ясувавши та вирішивши певну проблему, підприємство тим самим

звільняється ще від однієї перешкоди, яка може призвести до невдачі, і, таким чином, підвищує свої шанси на успіх.

Багато з проблем можуть бути вирішені шляхом постійного уточнення бізнес-плану з метою приведення його у відповідність до умов, що змінюються. Це дасть можливість використовувати бізнес-план як реальний критерій оцінки фактичних результатів діяльності підприємства.

Бізнес-план минулого року може показати, яка із стратегій компанії виявилась ефективною, а яка ні, і наскільки результативним був той чи інший спосіб його реалізації.

При вивченні фактичних результатів роботи порівняно з бізнес-планом виявляються позитивні та негативні сторони організації, які можна використати для усунення відхилень між плановими і фактичними показниками.

Фінансовий розділ попереднього бізнес-плану може використовуватись як засіб об'єктивного спостереження за розвитком бізнесу. Фінансові прогнози, закладені у плані, становлять основу бюджету підприємства. Відхилення від розрахунків виявляються у статтях, де або думки про необхідні ресурси були хибними, або контроль у період виконання плану був недостатнім. Отже, крім управлінської функції бізнес-плану, його можна використовувати як засіб моніторингу.

Бізнес-план може сприяти залученню інвесторів та кредиторів. Перед тим, як ризикувати своїм капіталом, інвестори мають упевнитись у надійності розробки проекту та мати уявлення про його ефективність. Вони мають вивчити бізнес-план перед розглядом можливості капіталовкладень.

ДОДАТОК В

Історія виникнення бізнес-плану та планування

Уперше поняття «модель бізнесу» (англ. Business model – це концептуальний опис способу створення цінності, – економічної (виручка,прибуток), соціальної (імідж) тощо, процес створення моделі бізнесу є складовою частиною стратегії бізнесу) прозвучало в анотаціях до наукових робіт на економічну тематику в кінці 1940-х років, а в 50-х і 60-х роках закріпилося в контексті ділових ігор для керівників (рисунок В.1).

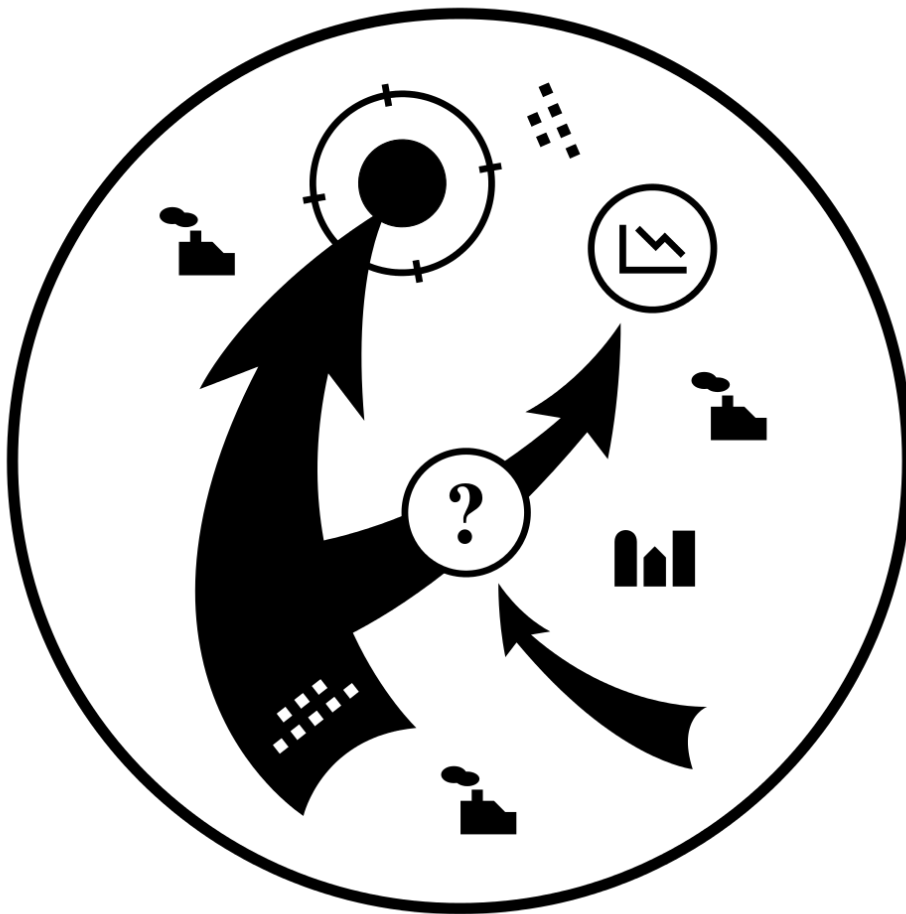


Рисунок В.1 – Схема моделі бізнесу 40, 50, 60-х років
XX століття

До другої половини 90-х років поняття моделі бізнесу розглядалося в контексті корпоративної стратегії і було їй співзвучне. Інтерес до бізнес-моделей як інструменту для опису відмінностей нових інтернет-компаній одна від одної і від традиційного бізнесу проявився під час буму доткомів, а бізнес-

моделювання стало підходом до подання стартапів незнайомим з новим ринком інвесторам. Унаслідок цього більшість досліджень бізнес-моделей у 1990-х і 2000-х роках було присвячено саме технологічним компаніям, і поняття бізнес-моделей асоціювалося саме з ними.

Дослідники з лондонського Університету Брунеля і Паризької Вищої школи економічних і комерційних наук визначають модель бізнесу як уявлення про структурні, операційні і фінансові механізми роботи комерційної організації, її продуктів і послуг у цей момент часу і їх подальший розвиток для досягнення стратегічних цілей компанії.

Модель бізнесу містить такі складові та їх характеристики:

- споживач визначає, для кого створюється продукт; які споживачі є найціннішими;

- цінність (продукт) – визначає, який продукт постачається клієнтові; на вирішення яких проблем клієнта спрямований бізнес; які потреби клієнта задовольняє бізнес; який набір продуктів та сервісів призначений для кожного сегмента ринку;

- канали збуту (поширення) – визначають, якими каналами збуту користуватися для окремих сегментів; якими каналами бізнес користується зараз; який зв'язок між каналами поширення; які з каналів працюють найкраще; які з каналів найефективніші щодо витрат; як канали збуту інтегровані зі структурами замовника (споживача);

- стосунки із замовниками (споживачами) – визначають, які види взаємозв'язку кожен сегмент замовників очікує від організації; які види взаємозв'язку вже налагоджені; наскільки витратні види взаємозв'язку; як стосунки із замовниками інтегровані з рештою моделі бізнесу;

- отримання виручки (грошові потоки) – визначає, за що споживачі реально готові платити; за що споживачі платять зараз; як здійснюється сплата; як споживачі хотіли б платити; який вклад кожного потоку виручки в загальну виручку;

- основні ресурси – визначають, яких основних ресурсів потребує бізнес, в тому числі: продукування основної цінності (продукту); канали поширення; взаємозв'язок зі споживачами; потоки виручки;

– ключова діяльність – визначає, які види діяльності потребує бізнес, в тому числі: продукування основної цінності (продукту); функціонування каналів поширення; взаємозв'язок зі споживачами; потік виручки;

– ключові партнери – визначають, які партнери є ключовими; які постачальники є основними; які основні ресурси необхідно отримувати від партнерів (постачальників); якою є ключова діяльність партнерів;

– структура витрат – визначає, якими є найважливіші витрати в прийнятій моделі бізнесу; які ключові ресурси коштують найдорожче; яка ключова діяльність коштує найдорожче.

Приклади моделей бізнесу:

– франчайзинг (це форма співпраці між юридично та фінансово незалежними сторонами (компаніями та/або фізичними особами), у рамках якої одна сторона (франчайзер), що володіє успішним бізнесом, відомою торговою маркою, ноу-хау, комерційними таємницями, репутацією та іншими нематеріальними активами, дає змогу іншій стороні (франчайзі) користуватися цією системою на певних умовах);

– бізнес до бізнесу (англ. Business-to-Business, B2B: маркетинговий термін в економіці, що означає обмін товарами, послугами або інформацією (чи їх продаж) між компаніями і не включає в цей процес кінцевого фізичного споживача товару чи послуги; електронна модель ведення бізнесу, у якій проміжкові обороти між підприємствами виконуються в електронній формі);

– бізнес для споживача (англ. Business-to-Consumer, B2C) – неформальний термін, що означає процес взаємодії компанії (юридичної особи) (Business) з кінцевим споживачем – фізичною особою (Consumer), що має на меті продаж товарів, послуг або інформації. Термін використовується у сфері маркетингу);

– freemium (фріміум (англ. Freemium) описує бізнес-модель, яка полягає в пропозиції скористатись комп'ютерною грою, продуктом або послугою безкоштовно, у той час як розширена (покрощена, преміум) версія послуги чи продукту продається за додаткову плату. Термін Freemium придумали як комбінацію з двох англійських слів – free (безкоштовний) та premium (покрощений, вищої якості);

– adware (програмне забезпечення, яке в процесі свого використання показує користувачеві рекламу. Рекламні повідомлення можуть бути статично додані або завантажуватися з мережі у процесі роботи програми. Розробник додає рекламу у програмний комплекс для отримання відрахувань від рекламодавця).

Історія бізнес-плану почалася в Сполучених Штатах Америки. Це були 70-ті роки минулого століття, коли почали масово з'являтися на ринку молоді високотехнологічні компанії, що потребували великого капіталу.

Для того, щоб отримувати гроші, компанії почали звертатися до інвестиційних фондів (а таких в Америці завжди було багато) або до індивідуальних інвесторів, якими були мультимільйонери. Таким інвесторам вигадали особливу назву – «бізнес-ангели». Ці люди не тільки вкладали гроші, вони брали участь у процесі виробництва і навіть намагалися позитивно вплинути на його розвиток. Отримати такого бізнес-ангела з великим капіталом була мрія кожного. Саме таким методом з'явилася Apple, Microsoft, Fedex, Xerox, Intel. Більшість технологічних компаній починалися саме із бізнес-плану, який подавався інвесторам на розгляд.

Звичайно, що коли кількість вкладень, які не принесли доходи, сягла свого критичного розміру, інвестори почали більш виважено ставитися до своїх грошей, а тому починали ставити запитання. Сформувалися критерії оцінювання бізнесу, які давали змогу зрозуміти, чи має він шанс на виживання, розвиток та процвітання, чи ні. Кількість запитань збільшувалася щороку, вони стали однотипними, з'явилися певні стандарти. Це і стало основою формування стандартного бізнес-плану, який активно увійшов у практику інвестиційного бізнесу.

Згодом бізнес-планування поширилося до Європи, Азії, інших країн. Воно почало використовуватися не тільки при створенні високотехнологічних підприємств, але й будь-яких інших, що потребували фінансування. З переходом до ринкової економіки бізнес-планування почало приживатися і в країнах пострадянського простору. До таких належить і Україна. Однак оскільки практики інвестування венчурними чи інвестиційними

фондами не було, поле використання бізнес-планування було іншим, зокрема воно використовувалося для управлінських цілей.

Поняття «бізнес-плану» стало використовуватися у різних значеннях:

1) результат вільного планування, що добровільно проводиться на підприємствах. Це були компанії, які починали свій бізнес за американською моделлю. Вони намагалися вводити корпоративні правила управління, будувати чіткі стратегії та плати оперативного реагування. Для цього потрібні були бізнес-плани – письмові документи, у яких зазначалося, у який бік буде рухатися компанія протягом п'яти років.

2) результат одноразового планування для виявлення стратегічних цілей. У цьому документі бізнес-планом був інвестиційний проект, який показував, чого очікувати від нововведень, що впроваджувалися на підприємстві.

Головною відмінністю бізнес-плану вітчизняного зразка від американського була мета використання. Якщо вітчизняні підприємства використовували його переважно для внутрішніх потреб організації або для звітування перед управлінцями, то американська модель бізнес-планування націлена на отримання додаткових коштів від інвестора.

