

М.М. Ільчук
І.А. Коновал

**Бізнес-планування підприємницької
діяльності в АПК**

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Ільчук М.М., Коновал І.А.

**Бізнес-планування підприємницької
діяльності в АПК**

Навчальний посібник

*Рекомендовано
Міністерство освіти і науки України
для студентів вищих навчальних закладів*

Київ – 2012

УДК 658.14.012(075.8)
ББК 65.290-2

Рецензенти:

Підлісецький Г.М., доктор економічних наук, професор (ННЦ „Інститут аграрної економіки» НААН України”)
Шкільов О.В., доктор економічних наук, професор (Національний університет біоресурсів і природокористування України)
Свиноус І.В., доктор економічних наук, професор (Національний Білоцерківський аграрний університет)

Рекомендовано Міністерством освіти і науки, молоді та спорту України
як навчальний посібник для студентів вищих навчальних
закладів

(лист № від 10.01.2013 р.)

Ільчук М.М., Коновал І.А.

Бізнес-планування підприємницької діяльності в АПК. Навчальний посібник. – К. : ЗАТ «НІЧЛАВА», 2013. – 275с.

Викладені теоретичні, методологічні та практичні питання бізнес-планування як важливого напрямку становлення та розвитку підприємництва в Україні. Наведені реальні бізнес-плани інвестиційних проектів для підприємницьких структур в сфері АПК.

Для слухачів магістерських програм зі спеціальності „Економіка підприємства” вищих аграрних закладів освіти IV рівня акредитації а також підприємців, які започатковують чи розвивають аграрний бізнес в Україні.

УДК 658.14.012(075.8)
ББК 65.290-2

© Ільчук М.М., Коновал І.А., 2013
© Видавництво ЗАТ «НІЧЛАВА», 2013

ЗМІСТ

ВСТУП	
Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ	
Тема 1. Бізнес-план у ринковій системі господарювання	
1.1. Сутність і завдання бізнес-планування в діяльності підприємства	
1.2. Організація процесу бізнес-планування на підприємстві ..	
1.3. Функції та види бізнес-планів	
1.4. Завдання для самостійного опрацювання розділу.....	
1.5. Рекомендована література.....	
Тема 2. Структура та логіка розроблення бізнес-плану	
2.1. Структура бізнес-плану	
2.2. Логіка розроблення бізнес-плану.....	
2.3. Застосування комп'ютерних технологій у бізнес-плануванні	
2.4. Завдання для самостійного опрацювання розділу.....	
2.5. Рекомендована література.....	
Розділ 2. ЗМІСТ БІЗНЕС-ПЛАНУ ПІДПРИЄМСТВА	
Тема 3. Продукт і ринок.....	
3.1. Галузь, підприємство та його продукція	
3.2. Дослідження і аналіз ринку	
3.3. Завдання для самостійного опрацювання розділу.....	
3.4. Рекомендована література.....	
Тема 4. План маркетингу.....	
4.1. Формування стратегії маркетингу.....	
4.2. Стратегія збуту та реалізації продукції підприємства...	
4.3. Завдання для самостійного опрацювання розділу.....	
4.4. Рекомендована література.....	
Тема 5. Виробничий план	
2.4.1. Планування обсягів виробництва продукції (послуг)...	
2.4.2. Планування ресурсного забезпечення виробничої програми підприємства.....	
2.4.3. Завдання для самостійного опрацювання розділу.....	
2.4.4. Рекомендована література	
Тема 6. Організаційний план	
6.1. Вибір організаційно-правової форми бізнесу.....	
6.2. Організаційна структура та кадрова політика підприємства.....	
6.3. Завдання для самостійного опрацювання розділу.....	
6.4. Рекомендована література.....	
Тема 7. Фінансовий план	
7.1. План доходів і витрат.....	
7.2. План грошових надходжень і виплат.....	
7.3. Плановий баланс підприємства.....	
7.4. Система показників ефективності підприємницького	

проекту.....	
7.5. Завдання для самостійного опрацювання розділу.....	
7.6. Рекомендована література.....	
Тема 8. Оцінка ризиків і їх страхування	
8.1. Основне завдання оцінки ризиків і їх страхування.....	
8.2. Методи оцінки стійкості проекту.....	
8.3. Завдання для самостійного опрацювання розділу.....	
8.4. Рекомендована література.....	
Розділ 3 ОФОРМЛЕННЯ, ПРЕЗЕНТАЦІЯ ТА ЕКСПЕРТИЗА	
БІЗНЕС-ПЛАНУ	
Тема 9. Оформлення, презентація та експертиза бізнес-плану.....	
9.1. Оформлення бізнес-плану	
9.2. Презентація та експертиза бізнес-плану.....	
9.3. Завдання для самостійного опрацювання розділу.....	
9.4. Рекомендована література.....	
Розділ 4. ПРАКТИЧНІ ПРИКЛАДИ БІЗНЕС- ПЛАНІВ.....	
4.1. Бізнес-план інвестиційного проекту з удосконалення системи	
ведення галузі рослинництва сільськогосподарського	
підприємства	
4.2. Бізнес-план інвестиційно-інноваційного проекту будівництва і	
експлуатації свиногокомплексу потужністю 24000 голів	

ВСТУП

Підвищення ефективності аграрного бізнесу є важливим напрямом економічного зростання економіки України. В сільськогосподарському виробництві продовжується нераціональне використання природно-ресурсного, трудового та виробничого потенціалу. Ефективність використання ресурсів залежить від значної кількості різноманітних організаційно-економічних, технічних і фінансових чинників, що зумовлює потребу реального обґрунтування кожного проекту інвестування діючого або новостворюваного підприємства. Досвід зарубіжних і вітчизняних підприємств свідчить, що бізнес-планування є важливою умовою функціонування підприємств, їх економічного росту та розвитку.

Перехід аграрних підприємств України до ринкових відносин зумовив зближення методичних підходів, що застосовуються у вітчизняній практиці планування, з практикою зарубіжних країн. Якщо на початку переходу до ринку значна частина українських підприємств не складали плани у зв'язку з невизначеністю та нестабільністю їх зовнішнього середовища, то останнє десятиріччя суттєво змінило ситуацію. Спочатку помітно посилилась увага до складання бізнес-планів а потім відбувся швидкий перехід від довільної структури бізнес-плану до стандартизованої її форми, яка відповідає міжнародним стандартам та інтересам інвесторів.

Досвід зарубіжних і вітчизняних підприємств свідчить, що в ринкових умовах господарювання планування їх підприємницької діяльності виступає важливою умовою функціонування підприємств, їх економічного розвитку. Планування дає можливість оцінити необхідність і перспективні обсяги випуску конкурентноспоможної продукції, визначити місткість ринку і його конкретного сегмента, оцінити попит на продукцію, що випускається підприємством, результативність його діяльності на ринку.

Досвід і практика діяльності підприємств переконують, що відсутність збалансованого і постійного оновлюваного бізнес-плану, який відображає сутність підприємницької ідеї, шляхи і засоби її реалізації, свідчить про недоліки в системі управління підприємством і негативно впливає на можливості виконання завдань та досягнення встановлених менеджерами підприємства цілей.

Саме цим пояснюється доцільність включення до навчального плану магістерської програми спеціальності „Економіка підприємства” дисципліни „Бізнес-планування підприємницької діяльності в АПК”. Головними завданнями цієї дисципліни є: 1) вивчення теоретичних засад бізнес-планування діяльності аграрних підприємств; 2) набуття практичних навичок, пов'язаних з розробкою організаційної і планової документації, на основі якої формується і забезпечується функціонування підприємств аграрної сфери.

Розв'язанню головних завдань курсу підготовлено пропонований навчальний посібник для слухачів магістерських програм економічних спеціальностей та практичних працівників-підприємців (керівників, менеджерів, економістів підприємств)

Посібник містить чотири розділи, три перші з яких містять дев'ять тем, у яких розглядаються такі основні питання: загальна характеристика бізнес-плану; роль бізнес-плану у ринковій системі господарювання; структура бізнес-плану та логіка його складання; зміст і технології розробки окремих розділів бізнес-плану; оформлення, презентація та експертиза бізнес-плану.

У кінці кожної теми подано орієнтовний перелік запитань, на які необхідно відповісти в процесі розробки відповідних розділів бізнес-плану, розроблені завдання для проведення практичних занять та організації самостійної роботи слухачів магістерських програм з навчальної дисципліни.

У четвертому розділі посібника наведено реальні приклади бізнес-планів, які розроблені співробітниками кафедри організації агробізнесу Національного університету біоресурсів і природокористування України для підприємницьких структур сфери АПК.

Розділ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ

1.1. Сутність і завдання бізнес-планування в діяльності підприємства

Досвід зарубіжних і вітчизняних підприємств свідчить, що в ринкових умовах стабільного успіху в бізнесі неможливо досягнути не здійснюючи бізнес-планування. Воно є важливою умовою функціонування підприємств, їх економічного росту та розвитку.

Нині більшість підприємств АПК не мають офіційно прийнятих планів і у них відсутній механізм планування: система норм і нормативів, технології планового процесу, організаційні структури планування тощо. Планування тут підміняються різними видами рішень власника або менеджера підприємства про ті чи інші напрямки господарської діяльності, які, зазвичай, розраховані на короткий період часу і за відсутності необхідного підходу можуть стати причиною виникнення проблемної ситуації в перспективі. Це пояснюється швидкими змінами ринкової ситуації в країні та умов господарювання підприємств. Про прорахунки у процесі прийняття рішень власниками підприємств або їх менеджерами, що не використовують в своїй діяльності методи бізнес-планування, стає відомо лише після складання квартального або навіть річного балансу. Тому переважна більшість таких підприємств перебувають в стані фінансової кризи.

Бізнес-планування – це процес розроблення і детального обґрунтування реалізації підприємницької ідеї, який включає аналіз ринкових, виробничих, організаційних і фінансових аспектів передбачуваного бізнесу та визначення найкращих способів досягнення наперед встановлених цілей. Бізнес-планування дозволяє передбачити проблеми, які можуть з'явитися в процесі реалізації підприємницьку ідею та знайти ефективні шляхи їх вирішення. Бізнес-планування також може моделювати систему управління новим бізнесом, забезпечує основу для прийняття ефективних управлінських рішень та сприяє зниженню ризиків підприємницької діяльності.

В процесі бізнес-планування вирішуються такі основні стратегічні та тактичні завдання [1]:

- оцінювання організаційно-управлінського та фінансово-економічного стану підприємства;
- аналіз зовнішнього бізнес-середовища підприємства, його сильних і слабких сторін діяльності;
- формування цілі, розробка стратегії і тактики конкурентної боротьби підприємства;
- визначення потреби та джерел надходження матеріальних, трудових і фінансових ресурсів, необхідних для досягнення цілей підприємства;
- оцінювання фінансових результатів на перспективу та виявлення ризиків у діяльності підприємства;
- інформування працівників підприємства про цілі бізнесу й засоби їх досягнення;
- розроблення заходів з мотивації працівників підприємства на виконання завдань підприємства тощо.

1.2. Організація процесу бізнес-планування на підприємстві

Для здійснення бізнес-планування на підприємстві необхідна наявність таких його складових: аналітична компонента, програмно-технологічна компонента, інформаційна компонента та організаційна компонента.

Основою *аналітичної компоненти* процесу бізнес-планування є методологічна і методична база розроблення, контролю і виконання бізнес-плану. В Україні найбільшого поширення набули такі західні методики з розробки бізнес-планів [2]:

- UNIDO (Організація Об'єднаних Націй з промислового розвитку) для країн, що розвиваються з підготовки промислового техніко-економічного обґрунтування і її електронна версія COMFAR ;
- WORLD Bank (Всесвітній банк реконструкції та розвитку) та інші.

Наказом Міністерства економіки України від 6 вересня 2006 р. № 290 затверджені Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств. Вони узагальнюють світовий та вітчизняний досвід розроблення бізнес-плану підприємств як основи їх інвестиційного розвитку та призначені для надання методичної допомоги підприємствам при складанні річних та довгострокових планів їх розвитку [3].

У Міністерстві аграрної політики України розроблена методика розроблення та форма бізнес-плану розвитку сільськогосподарського підприємства [4].

Технічні засоби і програмне забезпечення, які використовують в процесі фінансового планування і контролю, утворюють програмно-технологічну компоненту. В процесі бізнес-планування найбільш широко застосовують програми Comfar (UNIDO), Project Expert (розробка компанії „Про-Інвест Консалтинг”), пакети компаній „ІНЕК” та „Альт-Інвест”, російські версії Project Manager, Success та інші. При неможливості придбання спеціального програмного забезпечення, відповідна комп'ютерна модель бізнес-плану може бути реалізована працівниками підприємства в середовищі MS Excel, а для презентації результатів планування доцільно використати засоби пакета MS Power Paint [2].

Інформаційна компонента містить сукупність документів та даних облікового, планово-економічного, виробничого, фінансового, комерційного, правового, науково-технічного, політичного, соціального, екологічного характеру, які необхідні в процесі бізнес-планування.

Для розроблення бізнес-плану необхідна інформація таких видів:

- маркетингова (вид продукції, якість продукції, ціни, споживачі, конкуренти, канали реалізації, організація продажу);
- виробнича (розміри галузей, обсяги виробництва продукції, технологія, виробничі будівлі, обладнання, машини, сировина і матеріали, персонал);
- фінансова (дохідність і рентабельність, потреба в кредитах, податки, страхування);

- загальноекономічна й галузева (тенденції розвитку галузі, економічна ситуація, законодавство, політичні та соціальні умови);
- прогнозна (можливий обсяг продажу продукції, прогнозні ціни, темпи зростання бізнесу тощо).

Процес бізнес-планування здійснюється значною кількістю фахівців різних професій для виконання різних функцій. Для успішного здійснення бізнес-планування створюють певну **організаційну структуру** і систему управління. Вони і складають організаційну компоненту процесу бізнес-планування.

Існують два підходи до розробки бізнес-плану. При першому підході автори ідеї (проекту) самі розробляють бізнес-план, залучаючи до цієї роботи менеджерів, маркетингологів, юристів, фінансистів та інших спеціалістів, і зокрема можливих інвесторів. Цьому підходу слід надавати перевагу. Другий підхід полягає в тому, що ініціатори бізнес-плану самі його не розробляють, а залучають для цього консалтингові фірми і експертів. Досвід вітчизняних і зарубіжних підприємств свідчить, що в розробці бізнес-плану обов'язково повинен брати участь керівник підприємства [5].

Зазвичай розробку бізнес-планів в сільськогосподарських підприємствах здійснюють планово-економічні служби із залученням головних спеціалістів і керівників підрозділів. Головний економіст підприємства здійснює методичне керівництво процесом планування, організовує підготовчу роботу та спільно з іншими спеціалістами господарства здійснює ув'язку усіх розділів бізнес-плану. Для розробки окремих розділів плану можуть залучатися консультанти та експерти.

В бізнес-плануванні як упорядкованій сукупності дій виділяють такі основні стадії [1]:

- 1) початкова стадія;
- 2) підготовча стадія;
- 3) стадія розроблення бізнес-плану;
- 4) стадія просування бізнес-плану на ринок інтелектуальної власності;
- 5) стадія реалізації бізнес-плану.

Процес бізнес-планування має свої особливості у кожному конкретному випадку. Найбільш складною є процедура розроблення бізнес-плану для започаткування нового бізнесу. Вона охоплює три стадії: початкову, підготовчу та основну. При опрацюванні бізнес-плану для розширення вже наявного бізнесу необхідність у початковій стадії зникає. При обґрунтуванні проекту удосконалення діяльності підприємства можна обмежитися лише основною стадією.

На початковій стадії основним результатом бізнес-планування є формування бізнес-ідеї, яка полягає в виробництві нового продукту (наданні нової послуги) або в прийнятті нового технічного, організаційного чи економічного рішення. На цій стадії:

- 1) здійснюється пошук підприємницької ідеї;
- 2) обирається сфера діяльності;
- 3) обґрунтовується доцільна форма організації бізнесу;

4) приймається рішення щодо способу започаткування бізнесу.

Найвідповідальнішим етапом на цій стадії є пошук ідеї майбутнього бізнесу. Джерелами нових ідей є:

- незадоволений попит;
- відзиви споживачів;
- продукція, яка виробляється конкурентами;
- думки працівників відділу маркетингу і збуту, гуртової та роздрібно торгівлі;
- надлишкові ресурси;
- ініціатива підприємців тощо.

На підготовчій стадії формується інформаційне поле бізнес-плану, виявляються сприятливі фактори та загрози з боку зовнішнього середовища, оцінюються сильні й слабкі сторони підприємства, формулюються його місія та конкретні цілі, вибирається стратегія розвитку підприємства, виявляються можливі стратегічні альтернативи.

Переконавшись у перспективності бізнес-ідеї, переходять до розроблення бізнес-плану. **На стадії розроблення** формується група розробників бізнес-плану, визначається система фінансового забезпечення, відкривається фінансування підготовки бізнес-плану та здійснюється безпосереднє опрацювання бізнес-плану.

Початком стадії просування бізнес-плану на ринок інтелектуальної власності є організація і проведення презентації бізнес-плану, яка передбачає ознайомлення потенційних інвесторів і партнерів з сутністю підприємницького проекту. Презентація бізнес-плану може здійснюватися у різних формах. У багатьох випадках практикується розсилання бізнес-плану потенційним інвесторам з проханням ознайомитися з матеріалом та повідомити підприємство про свої враження і побажання. При усній презентації на неї запрошуються потенційні інвестори і керівник підприємства або менеджер проекту ознайомлюють їх з основними положеннями бізнес-плану. Після презентації бізнес-плану зовнішні інвестори проводять його аудит, який завершується прийняттям або відхиленням рішення про його інвестування. Своє рішення про інвестування проекту потенційні інвестори і партнери повідомляють його замовнику на переговорах, по результатах яких можуть бути внесені відповідні корегування в бізнес-план.

Стадія реалізації бізнес-плану охоплює період від прийняття рішення про інвестування проекту до практичної його реалізації, включаючи комерційне виробництво. Завершується реалізація бізнес-плану оцінкою і аналізом відповідності поставлених і досягнутих в процесі бізнес-планування цілей.

Для практичної реалізації бізнес-планування важливо дотримуватися принципів гнучкості, безперервності, багатоваріантності, участі, адекватності тощо.

1.3. Функції та види бізнес-планів

Матеріали, які дають комплексну оцінку підприємницького проекту і обґрунтовують доцільність вкладання інвестицій в нього, рекомендується у всьому світі представляти у формі бізнес-плану. Бізнес-план – це документ, в якому викладені цілі і завдання підприємницького проекту, оцінка підприємства і його зовнішнього бізнес-середовища, способи досягнення поставлених цілей та техніко-економічні показники проекту.

В сучасній практиці бізнес-план виконує декілька функцій. *Перша* із них особливо необхідна на період створення підприємства та при виробці нових напрямів діяльності й пов'язана з можливістю використання бізнес-плану для розроблення стратегії бізнесу. Це дає змогу розглядати бізнес-план як невіддільний елемент стратегічного планування.

Друга функція пов'язана з використанням бізнес-плану для оцінки можливості розвитку нового напрямку діяльності та контролю процесів всередині підприємства. Це дає змогу розглядати бізнес-план як сам процес планування та інструмент внутрішньофірмового управління.

Третя функція дозволяє своєчасно передбачити можливі перешкоди і проблеми в процесі реалізації підприємницького проекту та підготувати необхідні заходи для їх усунення.

Четверта функція пов'язана з використанням бізнес-плану як інструменту для забезпечення фінансування підприємства. Вирішення питання про надання кредитів, ресурсів або технологій можливо лише при наявності обґрунтованого бізнес-плану.

П'ята функція шляхом залучення співробітників підприємства в процес розробки бізнес-плану сприяє їх інформованості, підвищенню кваліфікації та створює мотивацію досягнення цілей. Це дає змогу розглядати бізнес-план як інструмент самонавчання.

Отже, **бізнес-план** – це комплексний документ, який відображає всі основні аспекти підприємницького проекту та визначає раціональні шляхи його реалізації. Врахування специфічних для даного підприємницького проекту факторів зумовлює різноманітність бізнес-планів по формі, змісту, структурі тощо.

Бізнес-плани можна класифікувати за різними критеріями:

- за видом проекту – комерційно-виробничі, інвестиційні, інноваційні, організаційні, освітні тощо;
- за тривалістю здійснення проекту – короткострокові (до 3 років), середньострокові (до 3-5 років), довгострокові (понад 5 років);
- за об'єктами бізнесу (рис. 1.1);
- за складністю – прості, складні тощо.

Розглянемо основні з них.

1. Комерційно-виробничий бізнес-план (бізнес-план розвитку підприємства). Він необхідний для обґрунтування шляхів та способів досягнення цілей розвитку підприємства з найменшими витратами,

визначення економічних і фінансових показників на перспективу, обґрунтування доцільності залучення необхідних інвестицій та ресурсів.

2. Інвестиційний бізнес-план. Метою такого бізнес-плану є обґрунтування доцільності будівництва нового об'єкта або впровадження нової технології виробництва продукції, які пов'язані з залученням інвестицій. В бізнес-планах такого типу основна увага приділяється поверненню кредитів і своєчасній оплаті відсотків за їх використання. Зазвичай банки розробляють певні стандарти інвестиційних бізнес-планів.

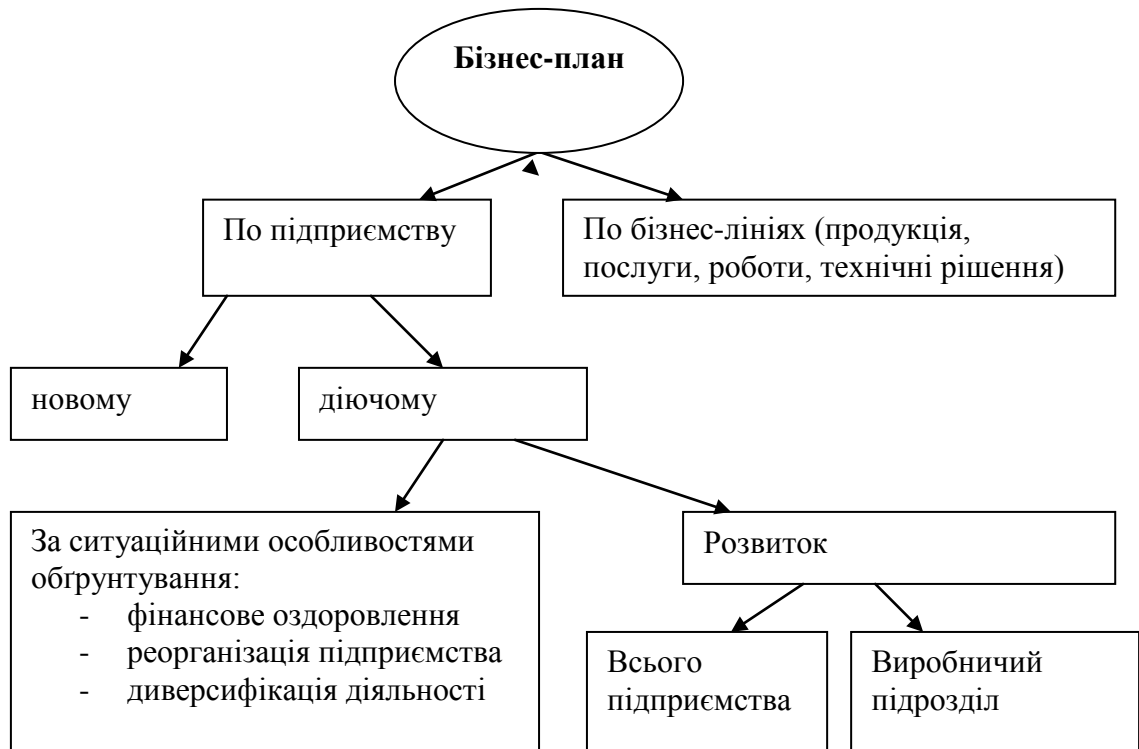


Рисунок 1.1. – Види бізнес-планів за об'єктами бізнесу

3. Бізнес-план структурного підрозділу. Він розробляється для обґрунтування обсягів і ступеня пріоритетності централізованого виділення ресурсів або величини прибутку, що залишається в розпорядженні окремого підрозділу.

4. Бізнес-план фінансового оздоровлення. Він визначає цілі та розкриває процес проведення санації підприємства-боржника. В ньому дається докладна оцінка кризового стану підприємства та обґрунтовуються основні параметри його фінансового оздоровлення.

5. Бізнес-план реорганізації підприємства. Метою такого плану є обґрунтування доцільності поділу підприємства або злиття підприємств.

6. Бізнес-план диверсифікації. Він розробляється не стільки для залучення зовнішнього капіталу на фінансування проекту, скільки для власників підприємства, які бажають розширити свій бізнес. В ньому обґрунтовується сумісність існуючих та нових сфер бізнесу.

1.4. Структура бізнес-плану

Зміст, структура та обсяг бізнес-плану залежать від:

- аудиторії, для якої розробляється план;
- сфери діяльності, виду продукту і розміру майбутнього бізнесу;
- наявності конкурентів і перспектив розвитку підприємства тощо.

На початку ринкових перетворень в Україні бізнес-плани розроблялися переважно за стандартами Організації Об'єднаних Націй по промисловому розвитку (UNIDO) та Європейського Банку Реконструкції та Розвитку (ЄБРР) [5].

Структура бізнес-плану за методикою UNIDO має такий вигляд:

1. Титульний аркуш
2. Меморандум про конфіденційність
3. Резюме дослідження
4. Передісторія і основна ідея проекту
5. Аналіз ринку і стратегія маркетингу
6. Сировина і матеріали
6. Місце здійснення проекту
8. Інженерне проектування і технологія
9. Організація виробництва і накладні витрати
10. Людські ресурси
11. Планування і кошторис робіт по проекту
12. Фінансова оцінка
13. Економічний аналіз витрат і прибутку
14. Додатки

Структура бізнес-плану за стандартами ЄБРР (Європейський Банк Реконструкції та Розвитку) має такий вигляд:

1. Титульний аркуш
2. Меморандум про конфіденційність
3. Резюме
4. Підприємство
 - 4.1. Історія розвитку підприємства і його стан на момент створення бізнес-плану, опис поточної діяльності
 - 4.2. Власники, керівний персонал, працівники підприємства
 - 4.3. Поточна діяльність
 - 4.4. Фінансовий стан
 - 4.5. Кредити
5. Проект
 - 5.1. Загальна інформація про проект
 - 5.2. Інвестиційний план проекту
 - 5.3. Аналіз ринку, конкурентоспроможність
 - 5.4. Опис виробничого процесу

- 5.5. Фінансовий план
- 5.6. Екологічна оцінка
- 6. Фінансування
 - 6.1. Графіки отримання та погашення кредитних коштів
 - 6.2. Застава і поручительство
 - 6.3. Обладнання та роботи, які будуть фінансуватися за рахунок кредитних коштів
 - 6.4. SWOT - аналіз
 - 6.5. Ризики і заходи щодо їх зниження
- 7. Додатки

Узагальнення світового та вітчизняного досвіду складання бізнес-плану підприємств дозволило Міністерству економіки України розробити Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств для надання методичної допомоги суб'єктам господарювання при складанні річних та довгострокових планів їх розвитку [3].

Відповідно до цих Методичних рекомендацій, затверджених наказом Міністерства економіки України від 6 вересня 2006 р. № 290 бізнес-план підприємства має складатися з таких основних розділів:

1. Резюме
2. Характеристика підприємства
3. Характеристика продукції (послуг), що виробляється підприємством
4. Дослідження та аналіз ринків збуту продукції (послуг)
5. Характеристика конкурентного середовища та конкурентні переваги
6. План маркетингової діяльності
7. План виробничої діяльності підприємства
8. Організаційний план
9. План охорони навколишнього середовища
10. Фінансовий план та програма інвестицій
11. Аналіз потенційних ризиків
12. Бюджетна та економічна ефективність інвестиційного бізнес-плану
13. Соціально-економічні наслідки реалізації інвестиційного бізнес-плану.

Наявність багатьох чинників, які впливають на зміст, структуру та обсяги бізнес-плану унеможливають існування певної стандартної, універсальної форми бізнес-плану. Проте склад розділів бізнес-планів практично залишається незмінним, що дає можливість розробити загальні підходи до їх розробки.

В сільськогосподарських підприємствах найбільш складними є бізнес-плани, що розробляються з метою залучення зовнішніх інвестицій у сферу виробничої діяльності. Тому детально розглянемо структуру і зміст бізнес-плану, що орієнтований на залучення інвестицій у виробничу діяльність [6].

Орієнтовний склад бізнес-плану виробничого підприємства

1. Титульний лист
2. Зміст бізнес-плану
3. Резюме

4. Галузь, підприємство та його продукція
 - 4.1. Поточна ситуація і тенденції розвитку галузі
 - 4.2. Сучасний стан та стратегія зростання підприємства
 - 4.3. Опис продукції (послуг) та напрями її удосконалення
5. Дослідження і аналіз ринку
 - 5.1. Споживачі продукту підприємства
 - 5.2. Існуючі і потенційні конкуренти
 - 5.3. Розмір і місткість ринку
6. План маркетингу
 - 6.1. Цілі і стратегія маркетингу
 - 6.2. Система збуту і реалізації продукції
 - 6.3. Політика ціноутворення
 - 6.3. Організація рекламної кампанії
 - 6.4. Політика підтримки продукції підприємства
7. Виробничий план
 - 7.1. Технологія виробництва
 - 7.2. Виробнича програма
 - 7.3. Матеріально-технічна база та її розвиток
 - 7.4. Постачальники сировини та матеріалів
 - 7.5. Розрахунок витрат виробництва і собівартості продукції
8. Організаційний план
 - 8.1. Форма власності, власники підприємства
 - 8.2. Організаційна структура підприємства
 - 8.3. Потреба в кадрах за професіями
 - 8.4. Кадрова політика
 - 8.5. План соціального розвитку колективу
9. Фінансовий план
 - 9.1. План доходів і витрат
 - 9.2. План руху грошової готівки
 - 9.3. Балансовий план
 - 9.4. Фінансові коефіцієнти
10. Оцінка ризиків і їх страхування
 - 10.1. Види ризиків
 - 10.2. Програма страхування від ризиків
11. Додатки
 - копії звітних документів
 - копії контрактів, ліцензії тощо
 - схеми технологічних процесів
 - прейскуранти постачальників

Титульний лист. Бізнес-план починається з титульного листа, який може бути оформлений таким чином:

Назва проекту _____
Назва підприємства _____
Адреса _____
E-mail _____, Факс _____, Тел. _____

Керівник підприємства _____ Тел. _____
Проект підготовлений _____ Тел. _____
Дата розробки бізнес-плану _____
Конфіденційність _____

Меморандум про конфіденційність складається з метою попередження усіх осіб про нерозголошення інформації, яка міститься в бізнес-плані, та використання її виключно в інтересах підприємства, яке подало проект.

Зміст. За титульним аркушем наводиться зміст, який містить перелік розділів, додатків та інших ілюстративних матеріалів, що включені в бізнес-план.

Анотація. Бізнес-план може містити анотацію, в якій поданий короткий опис мети і основних положень бізнес-плану (0,5 – 2 сторінки).

В анотації вказується повна назва підприємства, форма власності, реквізити тощо. Порядок оформлення:

Підприємство _____
Назва установчого документа _____
Місце реєстрації _____
Дата реєстрації _____
Реєстраційний номер _____
Форма власності _____
Рік заснування підприємства _____
Статутний капітал _____
Юридична адреса _____
Перелік основних видів діяльності _____
Команда управління _____
E-mail _____, Факс _____, Тел. _____
Платіжні реквізити: р/р _____ МФО _____
Сутність проекту та місце реалізації _____
Результат реалізації проекту _____
Необхідні фінансові ресурси _____
Строк окупності проекту _____
Очікуваний середній прибуток _____
Форма і умови участі інвестора _____
Можливі гарантії повернення інвестицій _____

Резюме. Бізнес-план розпочинається з резюме. Резюме розробляється в кінці складання бізнес-плану так як воно містить (2-3 сторінки тексту) підсумкову інформацію про майбутній бізнес і його цілі із наступних розділів. Тому на практиці резюме складають, використовуючи вже написану частину бізнес-плану. Резюме повинно бути написано так, щоб зацікавити потенційних інвесторів. Майбутні інвестори і кредитори фірми після прочитання резюме повинні отримати чітку відповідь на свої запитання: „що вони одержать при успішній реалізації плану?” і „який ризик втрати ними коштів?”

Резюме повинно включати таку інформацію:

- опис концепції та суті майбутнього бізнесу;

- переваги продукції, основні споживачі та передбачувані обсяги продажу продукції;
- стратегії і тактика досягнення мети;
- сукупна вартість проекту та сума коштів, які фірма інвестує в проект;
- потреба у фінансуванні, бажана форма і умови інвестування;
- очікуваний прибуток, рівень дохідності і термін окупності інвестицій;
- гарантії повернення позичкових коштів.

Резюме закінчується особистою оцінкою підприємцем шансів на успіх його проекту.

Галузь, підприємство та його продукція. Даний розділ містить відомості про галузь, підприємство і сферу його діяльності. Тут відображаються факти, які вплинули на появу ідеї передбачуваного бізнесу, а також проблеми, які існують на підприємстві нині. Оцінюється фактичний стан підприємства на ринку та вказуються напрями його розвитку на перспективу. Для підприємства, які уже давно існують, наводиться коротка історія його господарської діяльності. Розглядаються основні чинники, які впливають чи можуть вплинути на діяльність підприємства. Також даний розділ містить загальну характеристику галузі, мету діяльності підприємства, стратегію бізнесу, характеристики об'єкта бізнесу та відомості про економічні показники продукції.

Дослідження і аналіз ринку. Даний розділ зазвичай присвячений дослідженню та аналізу ринку, конкуренції на ньому тощо. В першу чергу ринкові дослідження направлені на вияв споживачів продукції нині і в майбутньому. Визначаються пріоритети, якими керуються споживачі при купівлі: якість, ціна, час постачання, надійність постачання і т.д. В рамках дослідження ринку проводиться сегментація ринку, визначається розміри і місткість ринків по продукції підприємства.

План маркетингу. Даний розділ містить інформацію про:

- стратегію маркетингу, яка буде прийнята на підприємстві;
- способи і канали реалізації продукції;
- ціни на продукцію;
- способи збільшення обсягів реалізації продукції;
- бюджет маркетингу.

Виробничий план. У цьому розділі бізнес-плану обґрунтовують виробничі програми з рослинництва, тваринництва, промислових, допоміжних та обслуговуючих виробництв. Виробнича програма з рослинництва охоплює питання з визначення розміру посівних площ, планування врожайності сільськогосподарських культур, обсягів виробництва і використання продукції, розрахунку потреби в ресурсах та їх вартості.

Виробнича програма з тваринництва передбачає планування поголів'я тварин і птиці, їх продуктивності, обсягів виробництва і використання продукції, розрахунок потреби в кормах та інших видах ресурсів та їх вартості.

У виробничій програмі для підсобних промислових виробництв передбачаються планові обсяги виробництва і реалізації продукції допоміжних

підприємств з переробки сільськогосподарської продукції, виготовлення будівельних матеріалів, виробів з відходів промисловості, цехів-філіалів на договірних засадах, підсобних промислів, збору дикорослих плодів та ягід тощо.

Організаційний план. Даний розділ бізнес-плану присвячений системі управління підприємством і його кадровій політиці. В ньому викладають організаційну структуру управління, дають професійну характеристику керівнику і основним спеціалістам підприємства, аналізують кадровий склад та висвітлюють кадрову політику підприємства, представляють план соціального розвитку.

Фінансовий план. Головне завдання цього розділу бізнес-плану – узагальнити результати всіх його попередніх розділів у вартісній формі та обґрунтувати доцільність реалізації підприємницького проекту за економічними критеріями. Фінансовий план містить такі підрозділи: 1) план доходів і витрат; 2) план грошових надходжень; 3) плановий баланс; 4) фінансові коефіцієнти.

В плані доходів і витрат на основі прогнозу обсягів продажу продукції визначають величину грошових надходжень від реалізації продукції, розраховують операційні витрати підприємства на виробництво і реалізацію продукції, обчислюють операційний прибуток, суму податків та чистий прибуток підприємства.

Головне завдання розробки плану руху готівки полягає в узгодженні в часі грошових надходжень та виплат, щоб забезпечити ліквідність підприємства в плановий період.

Плановий баланс складається з метою визначення фінансового стану підприємства на певну дату планового періоду.

Оцінку майбутнього стану підприємства дають за допомогою розрахунку стандартних фінансових показників.

Оцінка ризиків і їх страхування. З розвитком ринкових відносин бізнес здійснюється завжди в умовах невизначеності і зміни як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Це означає, що постійно виникає неясність у одержанні запланованої величини кінцевого результату та виникає небезпека непередбачуваних втрат. В цьому зв'язку становиться актуальним оцінка та аналіз ризиків, вибір способів їх протидії. Саме в цією метою розробляється такий розділ бізнес-плану як „Оцінка ризиків і їх страхування”.

Вище наведена структура бізнес-плану є лише приблизною і в кожному конкретному випадку може бути уточнена.

Структура бізнес-плану не відповідає послідовності його розробки. Універсальну послідовність опрацювання бізнес-плану представити досить складно. В процесі розробки бізнес-плану необхідно: 1) опрацювати всі основні розділи бізнес-плану; 2) кілька разів повертатися до вже підготовлених розділів для доповнення, уточнення та доопрацювання.

Загальна логіка розробки бізнес-плану може бути такою:

- 1) вибір виду продукції для ринку;
- 2) дослідження ринкового середовища майбутнього бізнесу;

- 3) вибір місцезнаходження підприємства;
- 4) прогнозування обсягів продажу продукції;
- 5) визначення виробничих параметрів майбутнього бізнесу;
- 6) опрацювання цінової та збутової політики;
- 7) вибір форми бізнесу та визначення його організаційних параметрів;
- 8) опис можливих ризиків і розробка заходів щодо їх мінімізації;
- 9) оцінка фінансових параметрів майбутнього бізнесу;
- 10) написання резюме та висновків бізнес-плану.

1.5. Застосування комп'ютерних технологій у бізнес-плануванні

У процесі бізнес-планування істотне місце займають розрахунки динамічних рядів досить широкого кола показників.

Розрахунки ведуться з урахуванням елементів прогнозування, залучення експертних оцінок майбутнього стану того або іншого фінансового й виробничо-економічного процесу не тільки на кінцевий момент реалізації проекту, але й у варіанті поквартального (помісячного) опису ситуації.

Підготовка докладного кількісного аналізу є основою прийняття рішень для всіх учасників проекту й вироблення їхньої загальної стратегії за умови досягнення кожним з них власного інтересу завдяки варіантному підбору вихідних і кінцевих параметрів.

Найбільш повний облік динаміки реалізації проекту при підготовці й аналізі бізнес-плану можливий з використанням спеціалізованих комп'ютерних систем економічного й фінансового моделювання, які пристосовані для вирішення подібних завдань. Особливе значення це має для врахування фактору інфляції й приведення різночасних витрат, а також для аналізу чутливості проекту до змін зовнішнього середовища. Правильний вибір і ефективне використання комп'ютерних програмних продуктів дозволяють значно поліпшити якість бізнес-планів.

Нині існує досить широкий спектр спеціалізованих програмних продуктів. Найпоширенішими в нашій країні є пакети прикладних програм COMFAR (Computer model for reporting) і PROPSPIN (Project profile screening and preappraisal information system), створені при ЮНІДО – Комісії Організації Об'єднаних Націй по промисловому розвитку; пакет «Альт-Інвест» фірми «Альт» (Санкт-Петербург) і пакет «Project Expert» фірми «Про-Інвест Консалтинг». Системи типу «Microsoft project», «Timt line» і «Primavera» застосовуються лише для розробки календарного плану робіт і сіткового проекту. Вони розраховують також тривалість і витрати по стадіях проекту використовуються, в основному, як системи управління проектами [2,5].

Пакет прикладних програм COMFAR існує в різних версіях, значною мірою адаптованих до економіки конкретних країн, і перекладений на російську мову.

Пакет «Альт-Инвест» реалізований в середовищі Excel і має всі переваги та недоліки такого підходу.

Пакет «Project Expert» дещо відрізняється від перерахованих вище програмних продуктів. Системність при вирішенні багатьох проблем, врахування специфіки національних умов, потужна рекламна кампанія дозволяють зробити вагому заявку на лідерство цього програмного продукту в даній сфері. Пакет рекламується як засіб підготовки бізнес-планів міжнародного зразка й у певній мірі відповідає вказаній меті.

Зазначені програмні продукти дають можливість провести досить детальний аналіз фінансового стану проекту з метою відстеження основних стадій реалізації як усього проекту, так і основних його елементів.

В основі пакетів COMFAR і «Альт-Инвест» лежить методика ЮНИДО з підготовки техніко-економічних досліджень.

Структура даних пакета COMFAR має наступні основні блоки: загальні капіталовкладення – будівництво; загальні капіталовкладення – виробництво; потреба в оборотному капіталі; джерела фінансування; таблиці руху грошових коштів; звіти про чистий прибуток; проектно-балансові відомості.

Розрахунки можна проводити в будь-якій валюті, вибравши співвідношення її до гривні. Пакет дозволяє простежити окремо іноземні та вітчизняні інвестиції, дає можливість розрахунку диверсифікованого виробництва. Є можливість застосування як лінійного методу амортизації, так і прискореного. При розрахунку виробничих витрат користувач задає річний темп інфляції. Таким чином, відслідковуються всі зміни щорічних потоків готівки з урахуванням сплати податків, виплати дивідендів і відсотків по позиках. Аналогічну структуру має пакет «Альт-Инвест». Обидва пакети здійснюють розрахунок фінансових потоків і мають схожий перелік фінансових показників, що обчислюються, наприклад чистого дисконтованого доходу, доходу на акціонерний капітал, внутрішньої норми прибутковості.

Пакет COMFAR реалізований у вигляді трьох програмних блоків: введення даних; розрахунків; видачі результатів. Крім зазначених блоків, у пакеті є два додаткові блоки: графічного відображення інформації; економічного аналізу «витрати - вигода».

Графічний блок дає можливість за допомогою засобів ділової графіки будувати діаграми, які дозволяють приймати організаційні й фінансові рішення.

До переваг пакета COMFAR у частині контрольної функції відноситься закритість. У роботу пакета не можна втрутитися, що дає гарантію відповідності отриманих результатів вихідним даним з погляду сумлінності їхньої обробки.

Основний недолік пакета COMFAR – неможливість існуючими в системі коштами адекватно описати умови реалізації проекту для країни з перехідною економікою.

У даній системі неможливо відобразити вплив на витрати й співвідношення валют, не передбачені такі властиві українській економіці реалії, як затримки платежів.

Необхідно відзначити також неповну відповідність податкового блоку українському законодавству: COMFAR дозволяє прямо враховувати лише ті

податки, які беруться й обчислюються від прибутку; розрахунок системи тільки на фіксований (річний) період планування (у період будівництва, можливо, півроку); відсутність досить розвинених засобів для опису сіткового графіка проекту, що приводить до необхідності додатково використовувати програми Microsoft Project, та ін.; невисокий рівень сервісу для користувача.

Пакет «Альт-Інвест» реалізований з використанням електронних таблиць Microsoft Works або Excel і може працювати в середовищі інших розповсюджених табличних процесорів.

«Альт-Інвест» реалізований у російсько- і англomовному варіантах, передбачає можливість розрахунків у двох валютах. В «Альт-Інвест» користувач має безпосередній доступ до формул, по яких відбуваються розрахунки. До недоліків такої організації можна віднести наступні: незручність спілкування з таблицями в пошуках потрібних показників – користувач повинен щораз розглядати всю електронну таблицю або пам'ятати її координати; складність зміни формул, що вимагає від користувача не тільки глибокого розуміння їхнього змісту, але й уміння правильно програмувати формули мовою даної електронної таблиці; користувач повинен прикласти значні зусилля, щоб корегувати таблиці; наявність вільного доступу до формул затрудняє можливість перевірки вірогідності виконаних розрахунків; в пакеті немає розвинених засобів для побудови сіткового графіка, а процеси видачі результатів на друк або побудови графіків вимагають від користувача спеціального навчання.

Але за допомогою пакета «Альт-Інвест» можна робити розрахунки в постійних і поточних цінах. Розрахунок у постійних цінах здійснюється з використанням реальної на кожний заданий момент ставки банківського відсотка. Пакет дозволяє оцінити реакцію основних параметрів проекту на різні сценарії інфляційних процесів, що особливо важливо для сучасної ситуації.

Податковий блок пакета «Альт-Інвест» більшою мірою, чим COMFAR, адаптований до українського законодавства.

Універсальні таблиці розрахунку виплат по кредитах можуть бути використані для складання оптимальних графіків погашення кредитів з обліком поточного фінансового стану проекту. Пакет дозволяє змінювати стосовно до даного проекту період планування (за замовчуванням застосовується 90 днів) і число періодів планування. Досить зручно реалізована видача вихідних форм, що дозволяє в рамках роботи із системою створювати текстовий матеріал, що пояснює, із включенням у нього табличної й графічної інформації.

Пакет «Project Expert» – автоматизована система планування й аналізу ефективності інвестиційних проектів на базі імітаційної моделі грошових потоків.

Розроблювач пакета фірма «Про-Інвест Консалтинг» тривалий час є учасником ринку програмних проектів у галузі економіки й фінансів. Вона розпочала свою діяльність в 1989 р. як інвестиційний центр при АН СРСР і сьогодні має більше 1500 користувачів «Project Expert» у Росії й за кордоном.

Успіх російського програмного продукту пояснюється тим, що він повністю, у першу чергу методично, відповідає міжнародним стандартам.

У даний час пакет поширюється у двох версіях: Project Expert for Windows 4.1 (Business plan guide), призначений для планування й аналізу ефективності інвестицій; Project Expert for Windows (Biz planner 4.2) – спеціальна версія для малого й середнього бізнесу.

На додаток до цього пакета виданий «Робочий зошит підприємця для розробки бізнес-плану». Завдяки цьому зошиту будь-який підприємець, що навіть не має всієї необхідної інформації, може або самостійно, або за допомогою фахівців підготувати бізнес-план, оскільки всі таблиці одночасно є вхідними даними для системи «Project Expert».

«Project Expert» має засоби, що дозволяють провести детальний аналіз проекту з урахуванням впливу на нього загальноекономічних факторів, що характеризують соціально-економічне середовище, тенденцій інфляції, співвідношення курсів валют, динаміки масштабів і структури витрат на виробництво, включаючи сировину, матеріали й комплектуючі вироби, заробітну плату керівного складу фірми та виробничого персоналу, вартість основних фондів, особливості порядку й часу проходження платежів за реалізовану продукцію, загальний інвестиційний клімат, умови залучення капіталу, можливі зміни в системі податків.

«Project Expert» здійснює розрахунок фінансових показників ефективності інвестицій, що відповідають міжнародним стандартам. У версії «Business plan guide» розраховуються й показники фінансового стану (рентабельність, ліквідність, платоспроможність).

Пакет забезпечує подання результатів фінансового аналізу у вигляді таблиць, діаграм і графіків, які можуть бути виведені на друк. Користувач може зробити інтегральну оцінку проекту за багатьма критеріями. Оцінюючи програмну реалізацію, можна відзначити, що пакет виконаний з використанням сучасного багатовіконного інтерфейсу. Розширена система підказок, зручне подання інформації на екрані, можливість спілкування з інформацією й зручність виводу на друк дозволяють стверджувати, що пакет задовольняє вимогам, які пред'являються до програмних продуктів такого класу. Разом з тим можливі поліпшення в сервісному обслуговуванні споживача й графічній реалізації фінансових змінних.

Дана система дозволяє автоматично провести аналіз чутливості інвестиційного проекту за допомогою варіювання різних параметрів (обсяг продажів, ціна реалізації продукції (робіт, послуг), прямі виробничі витрати, постійні витрати, ставка дисконтування).

Для більше якісної підготовки бізнес-плану проекту на додаток до основного пакета користувач може придбати розроблений фірмою «Про-Інвест Консалтинг» пакет, що містить модулі «Project Risk» і «Project Questionnaire».

Будучи самостійними програмними продуктами, модулі доповнюють «Project Expert for Windows» до системи, що забезпечує повну організаційно-технологічну підтримку інвестиційного процесу.

У модулі «Project Risk» передбачені засоби, які дозволяють експертам у діалоговому режимі проаналізувати ризик проекту, виділити фактори

найбільшого ризику й прокоментувати причини їхнього виникнення. За допомогою спеціальних засобів модуля створюється необхідний перелік факторів ризику, що враховує специфічні умови реалізації проекту.

«Project Risk» містить три розділи, що охоплюють всі періоди реалізації проекту: підготовчий період, період виробництва, період збуту. При проведенні аналізу експерт визначає рівень ризику по всіх виділених факторах. Програма дозволяє виводити результати аналізу на принтер або формувати файл для друку в MS Winword.

«Project Questionnaire» дозволяє зробити якісну експертизу інвестиційного проекту, розрахувати інтегральний показник рівня ефективності.

Фірма «Про-Інвест Консалтинг» розвиває систему «Project Expert» у двох напрямках: для малого й середнього бізнесу, доступному будь-якому підприємству, а також у вигляді спеціальної версії індивідуальної поставки для великих корпорацій.

Головним завданням другого варіанта системи, яка реалізується на базі версії 5.0 «Project Expert» (система планування й керування проектами), є моделювання й оцінка дій багатoproфільного з різноманітними асортиментами продукції, що випускається підприємством та діє на декількох ринках. За певних умов ця система може використовуватися й регіональними органами влади для вирішення багатofункціональних завдань соціально-економічного розвитку регіону, міста.

У частині планування інвестицій система дозволяє:

- розробляти техніко-економічне обґрунтування проектів відповідно до міжнародних вимог;
- враховувати специфічні умови України й регіонів (вплив таких макроекономічних факторів, як рівень інфляції по різних статтях надходжень і витрат у проекті тощо);
- максимально гнучко моделювати стратегію реалізації різних проектів незалежно від їхньої галузевої приналежності.

Більші можливості система планування й управління проектами має в частині організації контролю процесу реалізації проектів. Система передбачає: актуалізацію фактичних даних про процес реалізації проектів; контроль неузгодженостей за результатами порівняння вихідного плану й фактичних даних із заданою періодичністю аналізу ситуації.

На підставі звіту, сформованого в результаті виконання процедур контролю, здійснюється управління проектами, найважливішим принципом якого є своєчасне ухвалення оперативного рішення про корегування бізнес-плану проекту або його припиненні у випадку виникнення фос-мажорних обставин.

Система планування й управління проектами передбачає процедури оптимізації процесу розподілу обмежених коштів бюджету на базі встановлених пріоритетів і ранжирування проектів з метою визначення найбільш актуальних з них.

Система «Project Expert» може використовуватися й на стадії розробки проекту, і на стадії реалізації й організації наступної експлуатації.

«Project Expert» займає проміжне положення на ринку між програмами, що здійснюють управління проектами («Microsoft Project», «Time line» і ін.), і потужними комплексами по корпоративному плануванню й управлінню (SAP, BAAN і ін.). Останні, як правило, встановлюються на робочих станціях і коштують десятки тисяч доларів. Деякі з них (SAP) уже проникнули на російський та український ринок і досить активно на ньому поширюються.

1.6. Завдання для самостійного опрацювання розділу

1.6.1. Контрольні запитання

1. Що таке бізнес-план?
2. У чому ви бачите призначення бізнес-плану?
3. Яке місце займає бізнес-план у системі планування діяльності фірми?
4. Яку цінність має бізнес-план для менеджерів фірми?
5. З якою метою розробляють бізнес-план?
6. Які стадії проходить процес розробки бізнес-плану?
7. Які дії передбачає реалізація початкової стадії розробки бізнес-плану?
8. Яка інформація і чому потрібна для розробки бізнес-плану?
9. З яких джерел збирають інформацію для розробки бізнес-плану?
10. Якими основними показниками характеризується якість інформації, необхідної для розробки бізнес-плану?
11. Які стадії виокремлюють у процесі розробки бізнес-плану для започаткування нового бізнесу?
12. Як можна стисло охарактеризувати підготовчу та основну стадії розробки бізнес-плану?
13. Які фактори впливають на зміст бізнес-плану?
14. Чому бізнес-план залежить від сфери, до якої належить даний бізнес?
15. Які характеристики майбутнього продукту бізнесу впливають на зміст бізнес-плану?
16. Які питання і чому треба обов'язково розглядати в будь-якому бізнес-плані?
17. В якій послідовності рекомендується складати бізнес-план?
18. Охарактеризуйте загальні вимоги до стилю написання бізнес-плану).
19. Яких правил необхідно дотримуватися в процесі оформлення бізнес-плану?
20. Яка основна інформація наводиться на титульному аркуші?
21. Які функції у бізнес-плані виконує сторінка змісту?
22. Як би ви охарактеризували призначення резюме в бізнес-плані?
23. Яку інформацію має містити резюме?
24. Що рекомендується включати в додатки до бізнес-плану?

1.6.2. Тести

1. Планування, організація, керівництво і контроль – це:

- а) основні функції управління;
 - б) загальні функції управління;
 - в) спеціальні функції управління.
2. Процес визначення цілей організації та шляхів по їх досягненню – це:
- а) функція планування;
 - б) стратегія організації;
 - в) функція організації.
3. Яка, з нижче перелічених умов підходить для прийняття раціональних рішень?
- а) перед менеджером стоїть досить складна проблема;
 - б) цілі гранично ясні;
 - в) необмежена кількість альтернатив;
 - г) жорсткі часові обмеження прийняття рішення.
4. Раціональна поведінка менеджера в межах параметрів спрощеної моделі прийняття рішень, що охоплює основні характеристики проблеми, це:
- а) обмежена раціональність прийняття рішень;
 - б) раціональне прийняття рішень;
 - в) інтуїтивне прийняття рішень;
 - г) прийняття запрограмованих рішень.
5. Яке рішення слід приймати при повній відсутності інформації про можливі наслідки використання тих чи інших альтернатив?
- а) раціональне рішення;
 - б) колективне рішення;
 - в) інтуїтивне рішення;
 - г) обмежено раціональне рішення.
6. Процес планування передбачає:
- а) визначення цілей і задач організації;
 - б) формування стратегії організації;
 - в) розроблення системи планів для об'єднання та координації діяльності всього підприємства.
7. Навіщо планувати діяльність організації?
- а) для визначення напрямку розвитку та врахування впливу на організацію зовнішнього та внутрішнього середовища;
 - б) для мінімізації втрат від нерационального використання ресурсів;
 - в) для визначення стандартів діяльності з метою орієнтації при контролі.
8. Серед наведених тверджень вкажіть помилкове уявлення про планування:
- а) формальне планування сприяє підвищенню прибутку;
 - б) неточне планування — це марна трата часу;
 - в) висока ефективність є, скоріше, наслідком високої якості планування та правильної реалізації планів, а не того, був план, чи ні.
9. Яка різниця між стратегічними та довгостроковими планами?
- а) різниця в широті охоплення проблеми;
 - б) різниця в глибині деталізації проблеми;
 - в) немає ніякої різниці.

10. Розроблення планів розпочинається з:
- а) конкретних планів, які є основою для розроблення загального плану;
 - б) загальних планів, які потім конкретизують у конкретних планах;
 - в) формування контрольних цифр, які потім набувають реального змісту у конкретних планах.
11. У невеликих організаціях перший керівник здійснює:
- а) стратегічне планування;
 - б) операційне планування;
 - в) стратегічне та операційне планування.
12. Сьогодні добре керовані організації:
- а) розробляють деталізовані плани;
 - б) розробляють сценарії майбутнього;
 - в) здійснюють управління за відхиленнями.
13. Плани повинні охоплювати такий період часу:
- а) який би був кратним цілому рокові;
 - б) який би був кратним одному місяцю;
 - в) який би гарантував виконання взятих зобов'язань.
14. У чому протиріччя між фактичними і заявленими цілями організації?
- а) в тому, що організація одночасно повинна задовольняти інтереси багатьох зацікавлених сторін;
 - б) в тому, що цілі працівників організації не співпадають;
 - в) в тому, що кожний спеціалізований підрозділ організації має власну мету, яка може не співпадати з метою інших підрозділів.
15. Чим відрізняється традиційний підхід до визначення цілей організації?
- а) при традиційному підході цілі визначаються спільно;
 - б) при традиційному підході цілі визначаються тільки керівником;
 - в) при традиційному підході цілі використовують не лише як механізм контролю, а і як мотивуючий фактор.
16. Яку стратегію слід розробляти для підприємства, що випускає один вид продукції?
- а) бізнес-стратегію;
 - б) операційні стратегії;
 - в) функціональні стратегії.
17. Які стратегії слід розробляти для підприємства, що випускає бритви, леза до бритв та туалетні приналежності?
- а) корпоративну стратегію;
 - б) бізнес-стратегії;
 - в) функціональні та операційні стратегії.
18. Стратегія, що визначає якими видами бізнесу слід займатись організації, називається:
- а) корпоративною стратегією;
 - б) бізнесовою стратегією;
 - в) функціональною стратегією.

19. Яку стратегію слід вибирати при наявності суттєвих загроз та слабкості організації?
- а) стратегію скорочення;
 - б) стратегію стабілізації;
 - в) стратегію росту.
20. Яку стратегію слід вибирати при наявності можливостей для організації в зовнішньому середовищі та внутрішніх серйозних проблем?
- а) стратегію скорочення;
 - б) стратегію стабілізації;
 - в) стратегію росту.
21. Коли формуються стратегії корпоративного рівня організації?
- а) коли організація займається декількома видами бізнесу;
 - б) коли організація займається лише одним видом бізнесу;
 - в) коли організація займається декількома неспорідненими видами бізнесу.
22. Серед наведених стратегій вкажіть стратегію бізнес-рівня:
- а) стратегія спорідненої диверсифікації;
 - б) стратегія лідерства за затратами;
 - в) продуктово-товарна стратегія.
23. На яке питання повинні відповідати стратегії функціонального рівня?
- а) як підтримувати стратегію бізнес-рівня;
 - б) які стратегічні задачі слід вирішувати функціональним підрозділам організації;
 - в) що повинні робити функціональні підрозділи для реалізації загальних цілей організації.
24. Що передбачає стратегічне управління?
- а) стратегічне планування;
 - б) управління реалізацією стратегії;
 - в) оцінку результатів та внесення коректив.
25. Яку загальну стратегію вибирає організація, задоволена результатами своєї діяльності?
- а) стратегію стабільності;
 - б) комбіновану стратегію;
 - в) стратегію росту.
26. Яку стратегію ви запропонували б для бізнесу, який займає значну долю на ринку, що зростає?
- а) стратегію «зірки»;
 - б) стратегію «дійної корови»;
 - в) стратегію «важких дітей».
27. Яку стратегію ви запропонували б для бізнесу, який займає незначну долю на ринку, що не зростає?
- а) стратегію «дійної корови»;
 - б) стратегію «бездомної собаки»;
 - в) стратегію «важких дітей».
28. Що являє собою процес планування?

- а) визначення цілей і задач організації;
 - б) формування стратегій організації;
 - в) розроблення ієрархічної структури планів для об'єднання і координації діяльності організації.
29. Навіщо планується діяльність організації?
- а) для врахування впливу зовнішнього і внутрішнього середовища та визначення напрямку розвитку організації;
 - б) для зниження втрат від нерационального використання ресурсів;
 - в) для визначення стандартів діяльності з метою орієнтації при контролі.
30. Висока ефективність діяльності організації є наслідком:
- а) наявності плану;
 - б) високої якості плану;
 - в) високої якості плану та правильної його реалізації.
31. Серед наведених тверджень вкажіть помилкові:
- а) неточне планування — це марнотратство;
 - б) планування дає змогу уникнути змін;
 - в) планування зменшує гнучкість організації.
32. Плани для всієї організації, що визначають цілі та засоби їх досягнення, називаються:
- а) оперативними;
 - б) довгостроковими планами;
 - в) стратегічними планами.
33. При високій невизначеності зовнішнього середовища для передбачення майбутнього необхідно використовувати...
- а) загальні плани;
 - б) конкретні плани;
 - в) короткострокові плани.
34. Програма організації боротьби з цілозмінними прогулами входить до складу:
- а) постійних планів;
 - б) одноразових планів;
 - в) загальних планів.
35. Хто і яке планування здійснює при досягненні довгострокових цілей в умовах повної невизначеності зовнішнього середовища?
- а) менеджери середнього рівня — при операційному плануванні;
 - б) менеджери вищого рівня — при довгостроковому плануванні;
 - в) менеджери низового рівня — при операційному плануванні.
36. У невеликих організаціях менеджер виконує функції:
- а) стратегічного планування;
 - б) операційного планування;
 - в) стратегічного і операційного планування.
37. Плани повинні:
- а) бути, по можливості, довгостроковими;

- б) охоплювати такий період часу, щоб гарантувати виконання взятих зобов'язань,
- в) бути, по можливості, короткостроковими.

38. Формуючи систему цілей організації, необхідно враховувати потреби:

- а) споживачів;
- б) акціонерів;
- в) співробітників.

39. Управління, що ґрунтується на визначенні конкретних цілей, чітко визначених у часі, на спільному прийнятті рішень, та наявності зворотного зв'язку при їх реалізації, називається:

- а) управління за цілями;
- б) управління за відхиленнями;
- в) управління за слабкими сигналами.

40. Напрямок бізнесу організації, чи група взаємопов'язаних напрямків утворюють:

- а) бізнес-стратегію організації;
- б) бізнес-портфель організації;
- в) стратегічну бізнес-одиницю організації.

41. Яку конкурентну стратегію ви порекомендували б для великої компанії, що продає продукцію масового вжитку на всьому ринку?

- а) стратегію лідерства за затратами;
- б) стратегію диференціації;
- в) стратегію фокусування за затратами.

42. Яку б загальну конкурентну стратегію ви б порекомендували для підприємства, що випускає високоякісну дорогу продукцію для всього ринку?

- а) стратегію лідерства за затратами;
- б) стратегію диференціації;
- в) стратегію фокусування за диференціацією.

43. Яку загальну конкурентну стратегію ви б порекомендували для підприємства, що випускає високоякісну дорогу продукцію для споживачів окремого сегменту ринку?

- а) стратегію лідерства за диференціацією;
- б) стратегію фокусування за затратами;
- в) стратегію фокусування за диференціацією.

44. Серед приведених методів прогнозування вкажіть кількісні:

- а) прогнозування на основі використання часових рядів;
- б) методи експертних оцінок;
- в) методи на основі використання оцінки споживачів.

45. Прийняття рішень щодо робіт, які потрібно виконувати, в якій послідовності їх виконувати, хто і які операції буде виконувати й скільки потрібно часу для досягнення мети, здійснюється з використанням:

- а) стратегічного планування;
- б) об'ємного планування;

- в) календарного планування.
- 46. Початкова стадія розробки бізнес-плану необхідна, якщо йдеться про:
 - а) започаткування нового бізнесу;
 - б) розширення вже наявного бізнесу;
 - в) удосконалення діяльності фірми;
 - г) завжди.
- 47. Резюме бізнес-плану – це:
 - а) коротка анотація;
 - б) опис змісту;
 - в) короткий вступ;
 - г) короткий огляд найбільш важливих та значущих аспектів підприємницького проекту.
- 48. Основними завданнями будь-якого бізнес-плану є обґрунтування:
 - а) стратегічних альтернатив;
 - б) сильних сторін бізнесу;
 - в) можливості комерційного успіху;
 - г) слабких сторін бізнесу.
- 49. Процес розробки бізнес-плану:
 - а) починається з маркетингових досліджень;
 - б) точно відповідає структурі бізнес-плану;
 - в) виходить лише із загальної логіки викладу.
- 50. Для проекту, який містить радикально нову ідею, що потребує додаткових пояснень, доцільніше скласти резюме:
 - а) конспективного (тезового) типу;
 - б) описового (розгорнутого) типу;
 - в) будь-якого типу, оскільки в даному випадку це не має значення.
- 51. У бізнес-плані, орієнтованому на залучення інвесторів, слід підкреслити такі пріоритетні моменти:
 - а) спільний потенціал, спільні товари та послуги;
 - б) досягнення;
 - в) фінансові потоки, активи, стабільне зростання;
 - г) стрімке зростання, потенційно великий ринок, команда управлінців;
 - д) технічні аспекти.

1.6.3. Завдання для самостійної практики

Дайте відповідь на такі запитання:

1. Чим відрізняється бізнес-план від інших планів, що складаються фірмою (підприємством, організацією)?
2. Чому бізнес-план складається не лише для нових, діючих фірм?
3. Чи розробляється бізнес-план для реалізації некомерційних проектів?
4. Чим пояснюється брак єдиної, стандартної, загальновизнаної методики розробки бізнес-плану?

Практично відпрацюйте завдання:

1. Підготуйте форму титульного аркуша бізнес-плану.
2. Опрацюйте структуру (перелік розділів) бізнес-плану для обґрунтування проекту:
 - а) започаткування власної справи у сфері роздрібної торгівлі;
 - б) придбання нового устаткування для фірми у виробничій сфері.

1.7. Рекомендована література

1. Бекетова О.Н., Найденов В.И. Бизнес-план: теория и практика. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2004. – 272 с.
2. Бізнес-план розвитку сільськогосподарського підприємства: Навчальний посібник / В.І.Дробот, В.П.Мартьянов, М.Ф.Соловйов та ін. – К.: Мета, 2003. – 336 с.
3. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: Навчальний посібник. – Вид. 2-ге / С.Ф. Покропивний, С.М. Соболь, Г.О.Швиданенко, О.Г. Деревянко. – К.: КНЕУ, 2002. – 379 с.
4. Гетало В.П., Гончаров Г.О., Колісник А.В. Бізнес-планування: Навч. посібник. – «Видавничий дім «Професіонал», 2008. – 240 с.
5. Македон В.В. Бізнес-планування: Навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 236 с.

Розділ 2

ЗМІСТ БІЗНЕС-ПЛАНУ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Галузь, підприємство та його продукція

У розділі „Галузь, підприємство та його продукція” викладаються основні напрями і цілі здійснення майбутнього проекту. При цьому важливо подати ідею нового проекту в контексті існуючого стану розвитку галузі.

Характеризуючи галузь, до якої належить підприємство, необхідно відповісти на такі основні питання:

- 1) хто є основними представниками галузі;
- 2) які підприємства займають визначальні позиції на ринку;
- 3) які фактори визначають успіх діяльності в галузі;
- 4) які масштаби виробництва та обсяги продажу в галузі за останні роки;
- 5) які нові види продукції почали виробляти в галузі за останні роки;
- 6) які нові тенденції помітні в розвитку галузі;
- 7) як зміни в законодавстві, в розвитку техніки та технології впливатимуть на розвиток галузі.

Оцінку впливу факторів галузевого середовища доцільно представити у вигляді таблиці 2.1.

Таблиця 2.1– Оцінка середовища галузі

Група факторів	Фактори
Ринкові фактори	Обсяг продажу Темп зростання обсягу продажі Сезонність попиту Чутливість цін Прибутковість виробництва
Фактори конкуренції	Існування конкурентів та їх сила Ступінь спеціалізації конкурентів Рівень інтеграції Бар'єри входу підприємства в галузь та виходу з неї Наявність продукції-замінника Рівень завантаження потужностей
Взаємовідносини з постачальниками	Місцеві постачальники Доступ до іноземних постачальників Інтенсивність конкуренції між постачальниками Рівень вертикальної інтеграції з постачальниками
Технологічні фактори	Складність технології виробництва продукції Капіталомісткість продукції
Макроекономічні фактори	Рівень інфляції Податкова система Валютна стабільність Можливість залучення іноземних інвестицій

Соціальні фактори	Рівень зайнятості населення Рівень кваліфікації та дисципліна працівників
-------------------	--

Комплексний аналіз галузі та її привабливості доцільно оцінювати згідно теорії М.Портера про існування п'яти конкурентних сил: внутрішньогалузевої конкуренції, загрози з боку нових конкурентів, наявності продуктів-замінників, сил впливу постачальників та покупців [1].

Потім в даному розділі слід висвітлити основні відомості про підприємство. Якщо підприємство уже існує, то необхідно коротко викласти історію його створення та розвитку. В бізнес-плані необхідно вказати вид діяльності, яким займається або буде займатися підприємство. Описуються негативні та позитивні сторони його місце розташування.

Для проведення аналізу підприємства по відношенню до зовнішнього середовища доцільно використовувати SWOT-аналіз (SWOT – скорочена назва, яка утворена від перших букв англійських слів: сила, слабкість, можливості, загрози) (рис.2.1).

Показник	Можливості 1. 2. 3.	Загрози 1. 2. 3.
Сильні сторони підприємства 1. 2. 3.	Поле СіМ	Поле СіЗ
Слабкі сторони підприємства 1. 2. 3.	Поле СЛМ	СЛЗ

Рисунок 2.1– Матриця SWOT- аналізу

SWOT-аналіз – це аналіз основних стратегічних блоків: внутрішніх сильних сторін, внутрішніх слабкостей, зовнішніх сприятливих можливостей, зовнішніх загроз. Внутрішні сильні та слабкі сторони підприємства розглядаються в розрізі наступних сфер діяльності: маркетинг, виробництво, фінанси, організація, кадри.

У лівій частині матриці SWOT- аналізу виділяються два блоки, в яких вписуються сильні та слабкі сторони підприємства. У верхній частині матриці також виділяються два блоки, в яких записуються виявлені можливості і загрози. На перетині блоків утворюються чотири поля: СіМ (сила і можливості); СіЗ (сила і загрози); СЛМ (слабкість і можливості); СЛЗ (слабкість і загрози). На кожному з полів необхідно розглянути всі можливі парні комбінації і виділити з них найбільш важливі за ступенем впливу, які мають бути враховані при розробці стратегії розвитку підприємства.

Методологію SWOT-аналізу успішно використовує одне з найбільших птахопідприємств України ТОВ «Комплекс Агромарс». На цьому

підприємстві аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища проводиться в два етапи:

1 етап. Виявлення можливостей і загроз у зовнішньому середовищі, а також сильних і слабких сторін підприємства. Для цього проводиться аналіз середовища підприємства в такій послідовності:

- аналіз макросередовища підприємства;
- аналіз безпосереднього оточення підприємства;
- аналіз внутрішнього середовища підприємства;

2 етап. Встановлення ланцюжків взаємозв'язку між можливостями та загрозами – з одного боку, сильними та слабкими сторонами підприємства – з іншого та складання матриці SWOT.

Таблиця 2.2 – Профіль діяльності ТОВ «Комплекс Агромарс»

№ п\п	Показники	Бали		
		1	2	3
1	2	3	4	5
1.	Ступінь досягнення цілей			+
2.	Рівень ризику (Z-фактор)			+
3.	Ступінь доцільності організаційної структури		+	
4.	Рівень комунікаційних зв'язків у підприємстві		+	
5.	Стиль правління		+	
6.	Рівень прибутку			+
7.	Доля ринку			+

Подовження таблиці 2.2

1	2	3	4	5
8.	Система контролю якості товару			+
9.	Широта асортименту		+	
10.	Гнучкість цінової політики		+	
11.	Доцільність договірної політики		+	
12.	Система організації збуту			+
13.	Рівень сервісу			+
14.	Система стимулювання покупців		+	
15.	Ступінь маркетингової активності			+
16.	Дослідження і розробки (НДДКР)	+		
17.	Стан матеріально-технічної бази			+
18.	Кваліфікаційний склад кадрів		+	
19.	Оцінка руху кадрів		+	
20.	Ступінь вмотивованості кадрів	+		
21.	Фінансові можливості підприємства			+
22.	Організаційна культура	+		
23.	Рейтингова оцінка підприємства		+	

До зовнішніх факторів впливу віднесені такі можливості з оцінкою їх впливу: 1) вихід на нові ринки та сегменти ринку (3 бали); 2) прийняття ВР

України законів, що сприятимуть розвитку АПК (3 бали); 3) загальне зростання доходів в країні (3 бали); 4) можливість використання новітніх технологій та обладнання (3 бали); 5) розроблення нового ДСТ для птахівництва (3 бали); 6) надійні та якісні постачальники (2 бали); 7) ріст культури споживання серед споживачів (2 бали).

До зовнішніх факторів впливу віднесені такі загрози з оцінкою їх впливу: 1) нестабільна політична та економічна ситуація (3 бали); 2) недосконалість законодавчої бази (2 бали); 3) поява нових конкурентів (2 бали); 4) рівень податкових ставок (2 бали); 5) мінливість потреб споживачів (2 бали); 6) не врожайність зеонових культур (2 бали); 7) конкурентний вплив постачальників (1 бал).

Стратегічні господарські підрозділи підприємства знаходяться в споріднених галузях, отже вони мають спільні внутрішні сильні сторони та слабкості в напрямках по яких відбувається спорідненість.

Сильні та слабкі сторони підприємства так само, як загрози та можливості в зовнішньому середовищі, визначають умови успішного функціонування підприємства. Тому на заключному етапі аналізу внутрішнього середовища підприємства дається оцінка його факторів. Результати оцінки відображаються в профілі діяльності підприємства (табл. 2.2). При цьому оцінка фактора внутрішнього середовища в 3 бали свідчить про сильну сторону діяльності підприємства, а оцінка в 1 бал – про слабку сторону.

За результатами оцінки факторів внутрішнього середовища підприємства, що містяться в табл. 2.2 складено перелік фактичних сильних і слабких сторін підприємства (таблиця 2.3).

Таблиця 2.3 – Перелік сильних і слабких сторін підприємства

№ з/п	Аспект внутрішнього середовища	Сильні сторони	Оцінка фактора за ступенем впливу на підприємство, у балах	Слабкі сторони	Оцінка фактора за ступенем впливу на підприємство, у балах
1	2	3	4	5	6
1.	Організація управління	1.1 Чіткий розподіл зобов'язань між підрозділами	2	1.1 Надто велика структура, важкість контролю в усіх напрямках	1
2.	Маркетинг	2.1 Чітка система контролю якості товару 2.2. Наявність філіалів у великих містах; 2.3. Велика ринкова частка	3	2.1. Недостатньо широкий асортимент продукції 2.2. Низький рівень стимулювання покупців	2

		2.4. Велика рекламна кампанія			
--	--	-------------------------------	--	--	--

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6
3.	Технологія	3.1. Оновлення та модернізація за закордонними зразками технологічного процесу	3	3.1 Обмежені виробничі можливості	2
4.	Персонал	4.1 Високо-кваліфікований адміністративно-управлінський персонал	2	4.1. Неефективна система стимулювання праці 4.2. Високий рівень плинності кадрів	1
5.	Фінанси	5.1. Хороші показники ліквідності та рентабельності підприємства 5.2. Висока доля ринку	3	5.1. Функціонування за рахунок кредитних коштів;	1
6.	Організаційна культура й імідж	6.1 Відома торгова марка, сприяє виникненню позитивних асоціацій	3	6.1 Відсутність формування чіткої організаційної культури	1

Після аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства і складення переліку сильних і слабких сторін, а також загроз і можливостей (І етап SWOT-аналізу) встановлюють лінії зв'язків, тобто парні комбінації між ними. Для визначення ланцюжків зв'язків складається матриця SWOT. У ліву частину матриці SWOT вписуються виявлені сильні та слабкі сторони підприємства з оцінкою їх значущості, а у верхню частину матриці вписуються виявлені можливості та загрози зовнішнього середовища з оцінкою їх значущості для підприємства.

В таблицях 2.4 та 2.5 представлений перелік стратегічних проблем та альтернатив розвитку підприємства відповідно.

Таблиця 2.4 – Вихідні дані для складання переліку стратегічних проблем підприємства

Поле матриці SWOT	Стратегічні проблеми, сформульовані на основі виявлення парних комбінацій сильних і слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами в зовнішньому середовищі	Оцінка факторів, у балах
-------------------	--	--------------------------

СiМ	Недостатньо кваліфікований персонал для впровадження новітніх технологій	2
СЛМ	Обмеженість ресурсів для виходу на нові ринки	2
СiЗ	Високий рівень очікувань споживачів в асортименті та культурі споживання	3
СЛЗ	Функціонування за рахунок кредитів в поєднанні з нестабільністю економіки	3

Таблиця 2.5 – Вихідні дані для складання переліку стратегічних альтернатив розвитку

Поле матриці SWOT	Стратегічні альтернативи, що сформувалися на основі парних комбінацій сильних і слабких сторін підприємства з можливостями та загрозами в зовнішньому середовищі	Оцінка факторів, у балах
СiМ	1. Розширення асортиментного складу продукції 2. Збільшення виробничих потужностей 3. Створення інноваційних продуктів	2 3 1
СЛМ	1. Збільшення обсягів продажу шляхом реалізації через власну систему збуту 2. Додаткове мотивування працівників збуту 3. Підвищення кваліфікації персоналу	3 2 2
СiЗ	1. Забезпечення стабільної високої якості продукції 2. Розкрутка нових брендів та підтримання впізнаваності	3 3
СЛЗ	1. Пошук інвесторів на внутрішньому та закордонному ринку капіталів	1

SWOT- аналіз дозволяє уточнити цілі й завдання підприємства. Він дає також можливість сформулювати в даному розділі бізнес-плану місію, цілі діяльності підприємства та визначити стратегію бізнесу.

Процес формування стратегії включає такі етапи:

- 1) формування загальної стратегії підприємства (портфельної);
- 2) формування ділової (конкурентної) стратегії (для окремого виду діяльності);
- 3) визначення функціональних стратегій (для кожного функціонального напрямку відповідної сфери діяльності).

Основними моделями, які найбільш широко використовуються в практиці бізнес-планування для розробки загальної стратегії розвитку фірми, є [2]:

- матриця BCG (Бостонської консультативної групи);
- діловий екран McKinsey/GE (МакКінсі – дженерал електронікс);
- матриця AD Little ;
- матриця Shell;
- матриця Ансоффа і Портера.

Матриця І.Ансоффа включає чотири альтернативні стратегії підприємства, які застосовуються для збільшення або збереження обсягу продажу продукції (табл.2.6).

Таблиця 2.6 – Матриця І.Ансоффа

Ринки	Продукція (товари)	
	Існуюча	Нова
Існуючий	I. Глибоке проникнення на ринок	III. Поліпшення продукції (виробництво нової продукції)
Новий	II. Розширення меж ринку, вихід на нові ринки	IV. Диверсифікація

Стратегія глибокого проникнення на ринок передбачає, що підприємство збільшує частку ринку шляхом збільшення обсягів виробництва та реалізації продукції, активізації рекламних заходів тощо.

Стратегія розвитку ринку орієнтує підприємство на розширення меж ринку, освоєння нових ринків в інших географічних регіонах.

Стратегія виробництва нової продукції полягає у виробництві продукції, яка но-новому вирішує проблему або задовольняє потреби, яких раніше не було.

Стратегія диверсифікації передбачає включення у виробничу програму підприємства продукції, яка не має прямого і безпосереднього зв'язку з основним видом і сферою його діяльності.

У процесі господарювання підприємства можуть керуватися різними стратегіями, різними варіантами поведінки в майбутньому відповідно до визначених цілей і завдань. Проте різноманітність загальних стратегій може бути зведено до чотирьох основних типів:

- стратегію зростання;
- стратегію стабілізації;
- стратегію скорочення;
- стратегію реструктуризації.

Після формування загальної стратегії розвитку підприємства переходять до визначення ділової (конкурентної) стратегії. Вона націлена на досягнення конкурентних переваг.

Існує безліч стратегій конкурентних переваг, проте більшість їх можна віднести до однієї з таких типів (за класифікацією М. Портера):

- стратегія контролювання витрат;
- стратегія диференціації;
- стратегія фокусування.

При виборі стратегії контрольованих витрат підприємство може зменшувати власні витрати на виробництво та реалізацію продукції такими способами:

- збільшення обсягів виробництва продукції (послуг);
- зменшення адміністративних витрат;
- використання ресурсозберігаючих технологій вирощування культур тощо.

Стратегія диференціації вибирається за наявності товару з унікальними властивостями й завдяки цьому привабливого для покупця. Такими унікальними властивостями товарів, наприклад, можуть бути:

- висока якість продукції;
- принципова новизна продукції тощо.

При стратегії фокусування виробництво продукції здійснюється для реалізації її на певному сегменті ринку, коли кожний сегмент пред'являє специфічні вимоги до продукції (послуг). Найкраще задовольнити ці специфічні запити споживачів можна способом контролювання витрат або способом диференціації.

Отже, стратегія фокусування може бути реалізована лише двома способами: фокусом витрат і фокусом диференціації, які обмежені одним чи кількома вузькими сегментами ринку (рис. 2.1).

		Конкурентні переваги фірми	
		Найнижчі витрати	Унікальні властивості товару
Ринок товарів (послуг)	Увесь ринок або його більша частина	Стратегія контрольованих витрат	Стратегія диференціації
	Сегмент ринку (ринкова ніша)	Фокус витрат	Фокус диференціації

Рисунок 2.1–Типові стратегії бізнесу за М.Портером

Для кожного функціонального напрямку відповідної сфери діяльності розробляються функціональні стратегії : маркетингова стратегія; виробнича стратегія, фінансова стратегія; стратегія управління персоналом тощо. Кожна функціональна стратегія детально подана у відповідних розділах бізнес-плану.

Далі в цьому розділі бізнес-плану потрібно викласти:

- опис нової продукції та її призначення;
- ступінь відповідності продукції внутрішній структурі фірми;
- ступінь освоєння запропонованої до виробництва продукції;
- наявність досвіду виробництва і реалізації продукції;
- відповідність товару вимогам законодавства, традиціям країни-ринку;
- сегменти ринку на які продукція розрахована;
- особливості технології виробництва продукції;
- порівняльний аналіз аналогічної продукції конкурентів;
- правовий захист продукції (патенти, ліцензії і т.д.);
- ціни, за якими буде продаватися продукція; витрати на її виробництво та величина прибутку від продажу одиниці продукції.

2.2 Дослідження і аналіз ринку

Розділ бізнес-плану „Дослідження і аналіз ринку” є найважчий для розробки і в склад якого входять:

- загальна характеристика ринку продукції підприємства;
- цільовий ринок підприємства;
- місцезнаходження підприємства;
- оцінка впливу зовнішніх факторів.

Процес дослідження ринку починають з визначення його типу по продукції (ринок виробничого чи споживчого призначення; внутрішній чи регіональний; основний, додатковий чи вибіркового). Потім вивчають структуру ринку збуту тобто проводиться операція сегментування ринку – поділ загальної сукупності споживачів на групи, для яких характерні загальні вимоги до товару і мотиви його купівлі.

Залежно від типу продукції (виробничого або індивідуального споживання) сегментація ринку може здійснювати за такими ознаками, наприклад: у першому випадку – географічними, сферами діяльності, типами підприємств; у другому випадку – соціально-демографічними (національність, вік, стать, сімейне положення, освіта, характер трудової діяльності), географічними (економічне районування, чисельність населення, природно-кліматична зона тощо), споживчими (ціна, якість, економічність). Тому на початку цього розділу потрібно дати характеристику основних і допоміжних ринків та їхніх сегментів, на яких працює підприємство, їхні розміри, найважливіші тенденції та прогнозні зміни. Крім того, відображаються засоби комунікації, орієнтири для цін і валового прибутку, цикл покупок.

Характеристика ринків та їх сегментів повинна містити інформацію про найменування ринку і його сегментів, відомості про підприємства-виробники, що працюють на даному ринку, про кількість споживачів, про обсяги, що приходяться на окремих споживачів, про географічну концентрацію споживачів, про попит на продукцію й зміни на нього.

Потім необхідно дати оцінку кон'юнктури ринку. Кон'юнктура ринку – це стан ринку, який характеризує співвідношення між попитом і пропозицією продукції. Обсяг попиту – це той обсяг продукції, який покупець готовий придбати при даних умовах протягом визначеного проміжку часу. Він залежить від багатьох факторів: доходу покупця, потреби покупця в продукції, кількості покупців, рівня благополуччя споживача тощо. При зміні хоча би одного із перерахованих факторів зміниться і обсяг попиту на дану продукцію.

Попит на продукцію підприємства виступає як відповідна частка в загальному ринковому попиті. Крім факторів, які визначають величину загального попиту, на нього діють фактори, які впливають на частку продукції

підприємства у загальному обсязі реалізації на даному ринку. В значній мірі ця частка залежить від маркетингових зусиль підприємства.

Для визначення оптимальних розмірів виробництва необхідно знати величину попиту. Для визначення поточного і перспективного попиту використовують різні методи. Величину поточного попиту оцінюють за обсягом продукції, загальною вартістю її реалізації на даному сегменті та чисельністю потенційних споживачів даної продукції.

Визначення перспективного попиту здійснюється за допомогою прогнозів з урахуванням дії різних факторів. При цьому корисно визначити коефіцієнт еластичності попиту по ціні. Він розраховується як відношення варіації в обсязі попиту до варіації ціни за формулою:

$$E_p = \frac{Q_1 - Q_0}{Q_1 + Q_0} : \frac{P_0 - P_1}{P_0 + P_1} = \frac{Q_1 - Q_0}{P_0 - P_1} \times \frac{P_0 + P_1}{Q_1 + Q_0},$$

де E_p – еластичність по ціні;

Q_1 – новий попит;

Q_0 – існуючий попит за поточної ціни;

P_1 – нова ціна;

P_0 – поточна ціна.

Цінова еластичність показує, на скільки відсотків зміниться попит при зміні ціни на 1%. Залежно від значення коефіцієнта цінової еластичності розрізняють:

$E_p < 1$ – нееластичний попит (перевищує зміну ціни)

$E_p = 1$ – попит одиничної еластичності (рівний зміні ціни)

$E_p > 1$ – еластичний попит (менший зміні ціни).

В бізнес-плані доцільно відобразити математичну або графічну форму залежності можливого обсягу попиту від рівня цін.

Експерти на основі свого досвіду і знань повинні вказати, скільки продукції може бути продано при тій чи іншій ціні. З допомогою експертної оцінка еластичності попиту від ціни визначається та максимальна ціна, по якій продукція може бути продана при відповідному обсязі реалізації.

Після визначення величини поточного попиту визначається місткість ринку:

$$M = B + Z + I - E,$$

Де B – обсяг виробництва продукції в країні;

Z – залишок запасів продукції в країні на початок планового періоду;

I – імпорт;

E – експорт.

Ступінь задоволення попиту визначають за формулою:

$$K_p = M/P,$$

де K_p – ступінь задоволення попиту;

M – місткість ринку;

P – попит на дану продукцію.

Якщо $K_p > 1$, то пропозиція перевищує попит, і відповідно, якщо $K_p < 1$, то попит перевищує пропозицію.

Наступним етапом в розробці цього розділу бізнес-плану є відбір цільових сегментів ринку за певними критеріями: 1) місткість ринку; 2) доступність сегменту (можливість одержати канали розподілу і реалізації продукції); 3) істотність сегменту (наявність стійких споживачів продукції); 4) прибутковість сегменту.

Для визначення цільового ринку підприємства необхідно дати порівняльну оцінку привабливості кожного із виділених сегментів ринку та вибрати серед них найперспективніші.

Для оцінки становища підприємства на ринках по різних видах продукції доцільно заповнити таблицю, яка характеризує місткість даного ринку і частку поставок підприємства на цей ринок (табл. 2.7).

Таблиця 2.7– Частка продукції підприємства на товарному ринку

Назва продукції	Обсяг виробництва, тис. грн.	Реалізовано продукції на ринку, тис. грн	Загальний обсяг реалізації продукції усіма господарюючими суб'єктами, тис. грн.	Частка обсягу реалізації продукції підприємства в загальному обсязі реалізації, %

Після оцінки становища підприємства на ринках здійснюється позиціонування ринку, тобто визначення позиції продукції на окремих ринкових сегментах. Позиціонування ринку здійснюється з метою оптимізації параметрів продукції у відповідності з побажаннями і вимогами споживачів та створення такої позиції продукції, яка забезпечить їй конкурентну перевагу на даному сегменті цільового ринку [8].

Потім, на основі існуючого попиту та оцінки переваг продукції, яку виробляє підприємство, потрібно спрогнозувати можливі обсяги продажу в натурі та грошовому вираженні. При цьому в робочому варіанті бізнес-плану доцільно підготувати три варіанти розвитку: оптимістичний, песимістичний та найбільш ймовірний. В офіційному бізнес-плані включається лише один із варіантів реалізації продукції – найбільш оптимальний.

В бізнес-плануванні широко застосовуються різні методи прогнозування.

Для розробки середньо- і довгострокових прогнозів попиту, оцінки попиту на нові товари, оцінки конкуренція на ринку використовуються переважно експертні методи прогнозування. Вони поділяються на індивідуальні і колективні. До індивідуальних експертних оцінок відносять:

- метод інтерв'ю;
- аналітичні доповідні записки;
- сценарії.

Метод інтерв'ю передбачає бесіду організатора прогнозової діяльності з експертом, в якій розглядаються питання майбутнього розвитку ринку, стану підприємства та його середовища.

Метод аналітичних доповідних записок передбачає самостійну роботу експерта над аналізом ринкової ситуації та перспектив її розвитку.

Метод складання сценаріїв означає розроблення декількох варіантів розвитку ділової ситуації та вибір найбільш очікуваного варіанту.

Колективні експертні методи включають:

- опитування експертів (споживачів, керівників та спеціалістів підприємства тощо);
- метод комісій;
- метод мозкових атак;
- метод „Дельфі”.

Метод комісій означає організацію „круглого столу”, в рамках якого відбувається узгодження думок експертів.

Метод мозкової атаки передбачає генерацію ідей по вибраній темі, які виникають в експертів в процесі їх дискусії, що влаштовується по раніше розробленому плану.

Метод „Дельфі” полягає в узагальненні результатів індивідуальних письмових опитувань експертів, які здійснюються по спеціально розробленій процедурі.

Для прогнозування попиту, ємності ринку, обсягів продажу підприємства доцільно використовувати кількісні методи:

- аналіз часових рядів (екстраполяція і кореляція трендів, регресійний аналіз);
- економіко-математичне моделювання (моделі внутрішнього середовища підприємства, макроекономічні моделі);
- метод аналогій;
- нормативний метод тощо.

При прогнозуванні ринку досить широке розповсюдження одержав метод стандартного розподілу ймовірностей. Сутність його полягає в тому, що при розробленні бізнес-плану визначають три види прогнозів обсягів реалізації продукції: 1) оптимістичний прогноз (Оп); 2) найбільш ймовірний прогноз (Йп); 3) песимістичний прогноз (Пп). При цьому оптимістична оцінка приросту обсягу реалізації продукції визначається як різниця між попитом (П) і місткістю ринку (М):

$$Оп = П - М.$$

Потім визначається очікуване значення прогнозу обсягу реалізації продукції (По) по формулі:

$$По = \frac{(Оп + 4Йп + Пп)}{6}.$$

Стандартне відхилення (Св) визначається за формулою:

$$Св = \frac{(Оп - Пп)}{6}.$$

Тоді найбільш ймовірне значення прогнозу обсягу реалізації продукції (Пр) (з ймовірністю 95%) буде знаходитися в межах:

$$Пр = По \pm 2Св.$$

При описі цін і валового доходу підприємства необхідно вказати як ціни, що існують на ринку даної продукції (послуг), так і прогнозовану ціну на продукцію підприємства. При цьому слід враховувати, що ціна товару значно впливає на обсяг продаж та грошовий дохід. Основу цін становлять структура витрат виробництва та насиченість ринку для даного товару. Проте у деяких випадках (освоєнні нових ринків, продажі нових товарів) може виявитися неможливим установити таку первісну ціну на товар, що покрила би всі виробничі витрати й забезпечила би достатній розмір прибутку. Однак така ціна на продукцію повинна встановлюватися лише на певний час.

У цьому розділі також наводиться інформація про законодавчі обмеження по проникненню на ринок (податкові, митні заборони; необхідність наявності ліцензії і т. п.), установленню ціни на продукцію (державне регулювання ціноутворення).

Наступним етапом даного розділу є оцінка конкурентного середовища. При висвітленні конкурентного середовища підприємства слід взяти до уваги моделі професора гарвардської школи бізнесу М.Портера з визначення основних сил конкуренції і варіантів конкурентних стратегій. Для визначення частки ринку даного підприємства та рівня його прибутковості М.Портер виділив п'ять сил конкуренції:

- існуючі конкуренти;
- нові конкуренти;
- сила впливу покупців;
- сила впливу постачальників;
- загрози з боку товарів-замінників.

Отже, далі в цьому розділі бізнес-плану потрібно викласти:

- наявність конкурентів, їх назва, фактори, що визначають конкуренцію нині і в майбутньому;
- плани конкурентів щодо підвищення рентабельності виробництва і збільшення обсягів продаж;
- ринкові стратегії, які використовують конкуренти;
- сильні і слабкі сторони конкурентів;
- основні техніко-економічні показники продукції конкурентів;
- ціна на продукцію конкурентів та їх політика цін;
- дії, які очікуються в майбутньому від існуючих і можливих конкурентів;
- конкурентоспроможність пропонованої продукції на кожному ринку і сегменті;
- ринки і сегменти, на які слід просувати продукцію.

Одним із способів оцінки конкурентної позиції продукції підприємства на ринку є побудова матриці конкурентного профілю (табл. 2.8).

Таблиця 2.8– Приклад заповнення матриці конкурентного профілю
(максимальний рейтинг – 10 балів)

Ключовий фактор успіху	Коефіцієнт вагомості	Продукція власної фірма	Продукція конкурента А	Продукція конкурента Б
------------------------	----------------------	-------------------------	------------------------	------------------------

	(Ki)	Рейтинг (Pi)	Оцінка (Pi x Ki)	Рейтинг (Pi)	Оцінка (Pi x Ki)	Рейтинг (Pi)	Оцінка (Pi x Ki)
Ціна продукції	0,5	7	3,5	6	3,0	8	4,0
Якість	0,2	6	1,2	5	1,0	4	0,8
Місцезнаходження	0,1	7	0,7	4	0,4	6	0,6
Доставка	0,2	6	1,2	7	1,4	5	1,0
Разом	1,0	-	6,6	-	5,8	-	6,4

Оцінку конкурентоспроможності товару-продукту підприємства можна розрахувати за формулою:

$$K_K = (P_1 \times K_1) + (P_2 \times K_2) + \dots + (P_m \times K_m),$$

де K_K – коефіцієнт конкурентоспроможності;

P_1, P_2, \dots, P_m – рейтингова оцінка в балах значення даної характеристики продукції власного виробництва за десятибальною шкалою;

E_1, E_2, \dots, E_m – рейтингова оцінка в балах значення даної характеристики продукції - еталона за десятибальною шкалою;

K_1, K_2, \dots, K_m – коефіцієнти вагомості даної характеристики товару-продукту при оцінці споживчої вартості.

2.3.Завдання для самостійного опрацювання розділу

2.3.1. Контрольні запитання

1. Які основні цілі опрацювання розділу „Галузь, фірма та її продукція?”
2. З яких підрозділів складається розділ «Галузь, фірма та її продукція»?
2. Яку інформацію потрібно навести в підрозділі «Аналіз стану справ у галузі»?
3. На які питання слід звернути увагу, характеризуючи фірму?
4. Як у бізнес-плані рекомендується давати опис продукту (послуги) фірми? Що важливо зазначити?
5. Чому в бізнес-плані необхідно розглянути питання про перспективи зростання фірми?
6. Які основні етапи охоплює процедура дослідження ринку?
7. Як здійснюється процес сегментації ринку та вибору цільового ринку?
 1. З яких етапів складається процедура вибору місцезнаходження фірми? Які критерії застосовуються?
 2. Які зовнішні фактори вивчаються в процесі дослідження ринку?
 3. В якій послідовності здійснюється аналіз та оцінка конкурентної ситуації на ринку продукції фірми?
 4. Які конкретно інструменти можна застосовувати в процесі оцінки конкурентної позиції фірми на ринку?
 5. Суть, мета і завдання маркетингових досліджень.
 6. Структура маркетингових досліджень та їх процес.
 7. Види маркетингових досліджень.
 8. Організаційні форми проведення маркетингових досліджень.
 9. Тенденції розвитку маркетингових досліджень.
 10. Основи організації ефективних маркетингових досліджень.

11. Визначення місткості ринку.
12. Ознаки сегментування ринку.
13. Сутність кон'юнктури ринку.
- 7.

2.3.2. Тести

1. Питання про конкурентну позицію фірми розглядається в такому розділі бізнес-плану:

- а) «Фінансовий план»;
- б) «Маркетинг-план»;
- в) «Дослідження ринку»;
- г) «Галузь, фірма та її продукція».

2. Перспективи розвитку бізнесу фірми розкриваються в:

- а) резюме;
- б) розділі «Галузь, фірма та її продукція»;
- в) розділі «Маркетинг-план»;
- г) розділі «Виробничий план»;
- д) розділі «Дослідження ринку».

3. Сегментація ринку — це:

а) визначення основних способів задоволення попиту потенційних споживачів;

- б) розподіл споживачів на певні групи;
- в) визначення тенденцій розвитку ринку;
- г) вибір каналу просування товару;
- д) одна з найпоширеніших стратегій ціноутворення.

4. Матриця вибору місцезнаходження фірми має враховувати:

а) основні фактори розміщення фірми та їхню рейтингову оцінку;

б) основних конкурентів фірми та рейтингову оцінку їхнього місцезнаходження;

в) ключові фактори успіху бізнесу та встановлення конкурентної позиції своєї фірми проти головних конкурентів.

г) немає правильної відповіді.

5. Порівняльний аналіз ринкових стратегій найближчих конкурентів дає змогу:

а) порівняти сильні й слабкі сторони фірми з потенційними зовнішніми сприятливими можливостями та загрозами бізнесу;

б) визначити сильні та слабкі сторони конкурентів та врахувати їх помилки в процесі створення власного бізнесу;

в) оцінити конкурентну позицію своєї майбутньої фірми та виділити найсильніших і найслабкіших конкурентів;

г) всі відповіді правильні.

6. У параграфі «Оцінка впливу зовнішніх факторів» мають бути стисло висвітлені:

- а) рівень конкуренції (так/ні);
- б) питання патентного захисту продукції (так/ні);
- в) майбутні конкуренти (так/ні);
- г) екологічні та санітарні фактори, що можуть вплинути на збут продукції (так/ні).

7. Кожний сегмент ринку має відповідати таким вимогам:

- а) відображати особливі потреби споживачів (так/ні);
- б) бути досяжним для фірми (так/ні);
- в) бути однорідним за потребами, пріоритетами, купівельної спроможністю клієнтів (так/ні);
- г) відображати можливості споживачів (так/ні).

8. Коли продукт бізнесу призначено для виробничого споживання, сегментацію ринку здійснюють за такими критеріями:

- а) тип підприємства (сфера діяльності) (так/ні);
- б) циклічність ділової активності (так/ні);
- в) соціально-економічні ознаки (так/ні);
- г) обсяги мінімальної партії поставки (так/ні).

9. В обґрунтуванні стратегії зростання фірми особливо важливим для потенційних інвесторів є:

- а) можливість удосконалення продукції фірми в майбутньому (так/ні);
- б) результати 8\УОТ-аналізу (так/ні);
- в) перспективне розширення обсягів виробництва та продажу продукції фірми (так/ні);
- г) наявність матриці конкурентного профілю (так/ні).

1. Кількісними ознаками під час дослідження ринку є:

- а) товарооборот магазину;
- б) обігові витрати магазину

2. Об'єктивним часом спостереження за зміною кон'юнктури ринку є:

- а) час, до якого відносяться дані спостереження;
- б) час, протягом якого здійснюється реєстрація даних.

3. Критичним моментом дослідження є:

- а) час, протягом якого здійснюється спостереження;
- б) момент часу, станом на який здійснюється реєстрація даних.

4. На початок року капітал комерційних банків становив, банку А – 760 млн грн., банку В – 420 млн грн.; прибуток відповідно 266 млн грн. та 147 млн грн. Прибутковість капіталу:

- а) більша в банку А;
- б) більша в банку В;
- в) в обох банках однакова;
- г) висновок зробити неможливо.

5. Від рівня цін на продукцію підприємства залежать його:

- а) виробничі потужності;
- б) амортизаційні відрахування;

- в) прибутки;
 - г) чисельність працюючих.
6. Ціна як економічна категорія виконує такі функції.
- а) облікову;
 - б) адміністративну;
 - в) стимулюючу;
 - г) інноваційну.
7. Залежно від характеру обороту, який вони обслуговують, ціни бувають:
- а) оптові;
 - б) договірні;
 - в) поточні;
 - г) роздрібні.
8. За сферою регулювання виокремлюють ціни:
- а) закупівельні;
 - б) тверді;
 - в) вільні;
 - г) договірно-контрактні.
9. Залежно від часу дії ціни бувають такі:
- а) роздрібні;
 - б) сезонні;
 - в) зональні;
 - г) тарифи на пасажирське перевезення.
10. Ціни, за якими підприємство реалізує вироблену продукцію, називають:
- а) реальними;
 - б) закупівельними;
 - в) оптовими;
 - г) вільними.
11. Єдині ціни встановлюються на такі товари.
- а) вироби з платини;
 - б) хліб та хлібобулочні вироби;
 - в) імпорتنу продукцію;
 - г) бензин і дизельне паливо.
12. Франкування — це встановлення цін з урахуванням:
- а) оплати за доставку продукції;
 - б) місця походження товарів;
 - в) податків;
 - г) мита.
13. Оптова ціна підприємства — виробника продукції складається:
- а) з торговельної надбавки;
 - б) прибутку;
 - в) собівартості;
 - г) акцизного збору + ПДВ.
14. Визначте неправильні твердження:

а) за закупівельною ціною торговельні організації реалізують продукцію населенню;

б) тарифи на оплату населенням житла регулюється центральні органи влади;

в) ціна франко-станція відправлення означає, що всі пов'язані з доставкою продукції витрати бере на себе покупець;

г) ціна франко-склад споживача означає, що всі витрати з транспортування продукції бере на себе постачальник.

15. Ціна розглядається і встановлюється як функція цін на аналогічну продукцію конкурентів за таким методом ціноутворення;

а) преїскурантним;

б) рівнем попиту;

в) місцем походження товару;

г) рівнем поточних цін.

16. Включення в ціну фіксованої суми транспортних витрат незалежно від віддаленості покупця — це метод встановлення:

а) цін стосовно базисного пункту;

б) єдиної ціни разом з витратами на доставку;

в) цін з прийняттям на себе витрат на поставку;

г) зональних цін.

17. Нижньою межею ціни виробу вважають:

а) рентабельність;

б) кошторис витрат на виробництво;

в) собівартість;

г) рівень беззбитковості виробництва.

18. На формування ціни продукції підприємства впливають такі чинники:

а) конкуренти;

б) цінова політика держави;

в) кваліфікація персоналу підприємства;

г) дебіторська заборгованість.

19. Визначте помилкові твердження:

а) намагання вижити змушує підприємство встановлювати низькі ціни;

б) орієнтація вихідної ціни на витрати виробництва визначає її максимальний рівень;

в) для більшості товарів зниження ціни сприяє збільшенню попиту;

г) політика ціноутворення в Україні спрямована на обмеження сфери застосування вільних цін.

20. До показників економічної ефективності від заходів по вдосконаленню підприємницької діяльності належать:

а) загальний рівень рентабельності;

б) приріст прибутку від втілення АСКВ (автоматизованої системи керівництва виробництвом);

в) економічний ефект від скорочення тривалості виробничого циклу.

2.1.3.3. Завдання для самостійної практики

1. Охарактеризуйте галузь, до якої належить фірма:

- Хто є основними представниками галузі?
- Які компанії займають ключові позиції на ринку?
- Які фактори визначають успіх діяльності в галузі?
- Які масштаби виробництва в галузі?
- Яка динаміка обсягів продажу в галузі за останні роки?
- Скільки нових фірм виникло в галузі останнім часом?
- Які прогнози щодо перспектив розвитку галузі?
- Які нові товари й нові сегменти ринку було освоєно в галузі за останні роки?
- Які нові тенденції помітні в розвитку галузі?
- Які нові чинники, пов'язані з тенденціями в розвитку техніки і технології, змінами в законодавстві, екологічними факторами тощо, впливатимуть на розвиток галузі?

2. Дайте загальну характеристику фірми:

- Які стратегічні і тактичні цілі має реалізувати фірма?
- Які основні види діяльності фірми?
- На якій стадії перебуває бізнес фірми (започатковується, перепрофілюється, розширюється)?
- На які географічні зони поширюється бізнес фірми?

3. Опишіть продукцію фірми:

- Що є продуктом та (або) послугою фірми? Якими є технічні, експлуатаційні або споживчі параметри цієї продукції?
- Для задоволення яких потреб призначено продукцію фірми?
- Якими є властивості продукції, що роблять її унікальною? Чому споживачі купуватимуть продукцію фірми?
- На якій стадії розробки перебуває продукт фірми (дослідний зразок; виробництво; масовий випуск)?
- Чи захищена продукцію фірми патентами? Чи використовуються інші форми захисту промислової власності?
- Чи існують можливості розширення номенклатури або вдосконалення продукції фірми в майбутньому?

1. Дайте коротку характеристику джерелам та методам отримання інформації, оцінки альтернативних джерел та методів отримання інформації. Визначте оціночні критерії для купівлі вашої продукції (послуг) потенційними клієнтами, поведінки після купівлі, ситуаційні впливи на процес прийняття рішень про купівлю.

2. Розкрийте 3 можливих варіанти «Чорного ящика споживача» (1 — державного службовця з річним доходом = 18000 грн.; 2 — менеджера початківця з річним доходом = 9000 грн.; бізнесмена «середньої руки» з

річним доходом = 36000 грн.), за критерієм впливу на його «психологію купівлі» товарів (послуг) вашої фірми таких факторів:

- а) мотивація та особистість споживача;
- б) цінності, переконання, відношення споживача до купівлі певних товарів (послуг);
- в) стиль життя, роль та статус споживача;
- г) сприйняття іміджу товару, ризику та стимули щодо купівлі певних товарів (послуг);
- д) відчуття, потреби, переваги та зацікавленість новими товарами;
- є) досвід, емоції, орієнтація в купівлі товарів.

3. Розкрийте суть конкуренції на ринку вашої фірми та її види (товарна, цінова, недобросовісна). Визначте основні стратегії конкурентної боротьби, її закономірності та правила.

4. Зробіть аналіз конкурентного середовища на вказаному ринку, а також аналіз конкурентоспроможності вашої фірми за напрямками:

- чинники конкурентоспроможності фірми;
- оцінка конкурентоспроможності фірми;
- визначення місця фірми щодо фірм-конкурентів;
- дослідження іміджу фірми та її індивідуальності;
- організаційні заходи, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності фірми.

5. Зробіть аналіз рівня попиту за напрямками:

- види попиту та його часові межі; в географічний розподіл ринку; ринковий попит та виробничі можливості вашої фірми у межах очікуваного ринкового середовища;
- ринковий попит як виробничі можливості вашої фірми при різних умовах ринкового середовища;
- збутовий потенціал вашої фірми;
- прогнозування попиту.

Підготуйте звіт за результатами дослідження ринку.

2.2.4.Рекомендована література

1. Бекетова О.Н., Найденков В.И. Бизнес-план: теория и практика. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2004. – 272 с.
2. Бизнес-план розвитку сільськогосподарського підприємства: Навчальний посібник/В.І.Дробот, В.П.Мартьянов, М.Ф.Соловйов та ін. – К.: Мета, 2003. – 336 с.
3. Бизнес-план: технологія розробки та обґрунтування: Навчальний посібник. – Вид. 2-ге/ С.Ф. Покропивний, С.М. Соболь, Г.О.Швиданенко, О.Г. Деревянко. – К.: КНЕУ, 2002. – 379 с.
4. Гетало В.П., Гончаров Г.О., Колісник А.В. Бизнес-планування: Навч. посібник. – «Видавничий дім «Професіонал», 2008. – 240 с.

- 5.Македон В.В. Бізнес-планування: Навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 236 с.
- 6.Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств / Затверджено наказом Міністерства економіки України від 6 вересня 2006 р. N 290.

2.3 План маркетингу

2.3.1. Формування стратегії маркетингу

Маркетингові дослідження та рішення, які приймаються на їх основі, знаходять своє відображення у відповідному розділі бізнес-плану – **„План маркетингу”**. Він має пояснити стратегію виходу підприємства на ринок та завоювання його.

У даному розділі бізнес-плану обов’язково необхідно включити такі пункти, як:

- 1) цілі та стратегії;
- 2) ціноутворення;
- 3) схема розповсюдження товарів;
- 4) методи стимулювання продаж;
- 5) організація після продажного обслуговування покупців;
- 6) реклама;
- 7) бюджет маркетинга;

Цілі і стратегії маркетингу. На початку розділу „План маркетингу” висвітлюються цілі та завдання маркетингової діяльності фірми. Процес формулювання цілей маркетингової діяльності ділиться на два етапи:

I. Визначення орієнтирів маркетингової діяльності підприємства. На цьому етапі необхідно вияснити, на якій стадії життєвого циклу (поява на ринку, зростання попиту, стабілізація попиту, спад попиту) знаходиться продукція підприємства. Залежно від цього вибираються різні орієнтири маркетингової стратегії.

На стадії появи продукції на ринок маркетингова діяльність підприємства має бути направлена на максимізація її попиту.

На стадії зростання попиту на продукцію орієнтиром маркетингової діяльності підприємства є збільшення початкового попиту шляхом максимального задоволення конкретних потреб окремих сегментів ринку.

На стадії стабілізації попиту орієнтири маркетингової діяльності різних підприємств можуть бути неоднаковими. Метою фірм-лідерів на цій стадії є утримання, а по можливості і збільшення своєї частки ринку шляхом зниження ціни, удосконаленням каналів збуту тощо. Невеликі за розмірами підприємства, які виробляють товар аналогічний продукції фірм-лідерів, зосереджені на забезпеченні свого виживання шляхом виокремлення вузького сегмента ринку і найкращого його обслуговування.

II. Розподіл орієнтирів маркетингової діяльності підприємства на окремі цілі та визначення їх кількісно. На цьому етапі цілі маркетингової діяльності необхідно виразити конкретними показниками (частка ринку, обсяг реалізації продукції, розгалуження системи реалізації продукції тощо).

Після визначення цілей і завдань маркетингової діяльності обґрунтовують стратегію маркетингу.

До розробки стратегії застосовують такі типи маркетингових підходів:

- масовий маркетинг – орієнтація на широкий споживчий ринок з використанням одного базового комплексу маркетингу;
- концентрований маркетинг – орієнтація на одну групу споживачів з використанням спеціально опрацьованого комплексу маркетингу саме на цю групу споживачів;
- диференційований маркетинг – орієнтація на кілька груп споживачів з використанням спеціально опрацьованого комплексу маркетингу для кожної групи споживачів.

Базові маркетингові стратегії зазвичай вибирають із числа традиційних стратегій [7]:

- лідерство по витратах;
- диференціації;
- проникнення на ринок;
- розширення ринку;
- розробки продукту.

У стратегії проникнення на ринок необхідно описати послідовність дій підприємства по: проникненню на новий ринок, введенню нового товару на старий ринок, проникненню з товаром ринкової новизни на нові сегменти ринку.

Опис стратегії розвитку підприємства здійснюється відповідно до даних таблиці 2.9.

Основою для визначення стратегії маркетингу є сегментація ринку і вибір цільових ринків. Для кожного цільового сегмента розробляється своя стратегія маркетингу з урахуванням позицій конкурентів у даному сегменті. Загальна маркетингова стратегія підприємства реалізується системою конкретних стратегій щодо вибору і формування:

- 1) товарної політики;
- 2) цінової політики;
- 3) системи збуту та реалізації продукції;
- 4) методів стимулювання продажу;
- 5) реклами;
- 6) політики підтримки продукції підприємства.

Усі ці елементи маркетингової стратегії підприємство поєднує таким чином, щоб досягти своїх цілей найкращим способом.

Таблиця 2.9 – Стратегія розвитку підприємства [3]

Інтенсивне зростання	Інтеграційний ріст (вертикальна інтеграція)	Диверсифікований ріст
----------------------	--	-----------------------

Можливості підприємства при існуючих масштабах діяльності	можливості інтеграції з іншими елементами маркетингової системи галузі	можливості, що відкриваються за межами галузі
Глибоке проникнення на ринок	регресивна інтеграція (отримати у володіння або поставити під жорсткий контроль постачальників)	концентрична диверсифікованість (поповнення асортименту виробами, схожими на товари підприємства)
Розширення меж ринку	прогресивна інтеграція (отримати у володіння або поставити під жорсткий контроль системи розподілу)	горизонтальна диверсифікованість (поповнення асортиментів виробами, не схожими на товари підприємства, але цікавими для існуючих споживачів)
Удосконалення товару	горизонтальна інтеграція (отримати у володіння або поставити під жорсткий контроль підприємства-конкуренти)	конгломератна диверсифікованість (об'єднання в рамках однієї управлінської структури (підприємство, корпорація) виробництв, що належать до різних галузей господарства)

2.3.2. Стратегія збуту та реалізації продукції підприємства

Товарна політика. Товарна політика об'єднує такі основні напрями: асортиментну політику, створення нової продукції, стратегію забезпечення якості продукції, стратегію дизайну, стратегію організації сервісного обслуговування тощо. Для забезпечення стійкості структури асортименту, постійного збуту продукції та її прибутковості підприємству необхідно постійно удосконалювати свою товарну стратегію.

Скорочений варіант асортиментної політики «Комплекс Агромарс» представлений в таблиці 2.9. При цьому враховуються підвищення попиту і відповідно цін на певні види продукції в певні періоди року. Наприклад, в різдвяні та новорічні свята збільшується попит на тушки; в період травневих свят – шашлик; попит на яйця суттєво зростає в перед великодні дні.

Рівень і рентабельність продажу значною мірою визначає відповідність асортименту і номенклатури продукції запитам споживачів.

Таблиця 2.9 – Асортиментна політика ТОВ «Комплекс Агромарс»

Асортимент продукції	Характеристика продукції	Строки реалізації	Канали реалізації	Ціна, грн за 1 кг
Тушка курчат-бройлерів	Охолоджена тушка бройлера 1,5-1,6 кг	Грудень-Лютий	Торгові мережі, фірмова торгівля, ринки	15-16
Шашлик курячий	Прозорі відра по 1 та 3 кг в маринаді	Квітень-Травень	Торгові мережі, фірмова торгівля	37-40
Ковбаски мисливські	М'ясний фарш в органічній оболонці на підложці (напівфабрикат)	Квітень, Жовтень	Торгові мережі, фірмова торгівля, магазини	37-38
Яйця	Паперові лотки по 10 та 30 шт.	Квітень-Травень	Місцеві ринки, фірмова торгівля	7-8 за 10 шт.

У цьому розділі представляються обсяги продажу продукції (надання послуг) по кварталах та роках (табл. 2.10).

2.10 – Обсяги продажу продукції (надання послуг) на підприємстві на перспективу

№ п/п	Види продукції (робіт, послуг)	Дані по роках				Разом	
		1		n			
		у натураль- ному вигляді	у грошовому вигляді	у натураль- ному вигляді	у грошовому вигляді	у натураль- ному вигляді	у грошовому вигляді
1							
n							
	Усього						

Ціноутворення. У цьому розділі визначається також цінова політика підприємства, яка має забезпечити підприємству збереження позицій на ринку або проникнення на нього при ефективних показниках діяльності. Ціни мають забезпечити збут продукції, максимізацію прибутку, утримання позицій на ринку.

На практиці найпоширенішими є моделі ціноутворення, що:

- 1) заснована на витратах – ціна визначається витратами на виробництво та бажаною величиною прибутку на одиницю продукції;
- 2) заснована на попиті – ціна визначається на рівні середньоринкової;
- 3) орієнтована на галузеву конкуренцію – ціна може бути або нижче, або вищою за ринкову залежно від лояльності споживачів, сервісу, що надається тощо.

Остаточна ціна встановлюється з урахуванням інших факторів для даного бізнесу. При цьому можуть бути використані різні стратегії ціноутворення.

1. Стратегія проникнення на ринок (демпінгових цін). Вона полягає в установленні занижених цін на новий вид продукцію з метою залучення більшої кількості споживачів на новому ринку. Поступове зростання ринку

збуту дає змогу збільшити обсяги виробництва продукції та зменшити собівартість одиниці продукції.

2. Стратегія „зняття вершків”. Вона застосовується до нових видів продукції, які мають унікальні властивості, захищені патентами або іншими правами власності. Стратегія полягає у встановленні спочатку завищених цін на продукцію. Після зниження попиту ціни на продукцію поступово знижуються з метою залучення іншої групи споживачів, які не могли раніше дозволити собі придбати цей продукт.

3. Стратегія «опортуністичного ціноутворення». Використовуються протягом відносно короткого періоду щодо продукції, кількість якої у даний момент є недостатньою, щоб задовольнити попит споживачів. Тому вони змушені платити високу ціну за таку продукцію.

4. Стратегія встановлення єдиних і гнучких цін. В рамках єдиних цін встановлюють одну ціну для всіх споживачів, які б хотіли придбати товар при аналогічних умовах. Ціни можуть змінюватися залежно від кількості придбаного товару, часу здійснення угоди тощо;

Якщо ціна на продукцію фірми буде нижчою ніж ціна на аналогічну продукцію конкурентів, то в бізнес-плані необхідно пояснити, за рахунок чого це буде досягатися.

При встановленні ціни на продукцію може бути встановлена системи знижок на неї (табл.2.10).

Таблиця 2.10 – Види цінових знижок

Види знижок	Наслідки зниження цін
1. Знижки у процесі виходу на новий ринок	Рекламне просування продукції на новий ринок
2. Знижки на продукцію, яка знімається з виробництва	Прискорення реалізації останньої партії товару
3. Сезонні знижки	Зниження витрат на зберігання продукції
4. Знижки за платежі готівкою	Прискорення платежів
5. Знижки залежно від обсягів реалізованої продукції	Збільшення кількості постійних споживачів

Система збуту та реалізації продукції. Складовим елементом стратегії маркетингу є система збуту та реалізації продукції. В бізнес-плані необхідно викласти тип вибраного каналу реалізації продукції, засоби збуту (власна служба, гуртові торговці, роздрібні продавці) та причини такого вибору (рис. 2.3).

При створенні власної служби збуту у бізнес-плані необхідно вказати її принцип побудови, кількість працівників та систему їх матеріальної винагороди.

Стимулювання збуту. Підприємство може використовувати широке коло засобів стимулювання збуту:

- розміщення реклами;
- торгові виставки і демонстрації;
- вітрини в магазинах;

- ділові зустрічі і наради;
- друкована і аудіовізуальні засоби тощо.

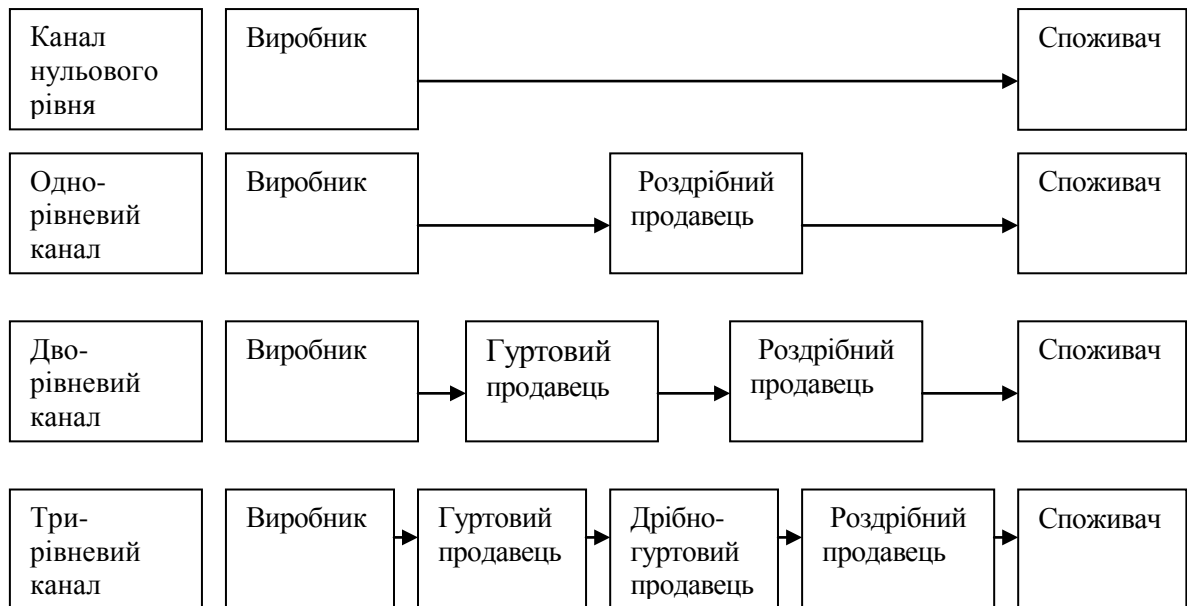


Рисунок 2.3 – Типи каналів збуту [1]

Реклама. Складовим елементом стратегії маркетингу є рекламна кампанія. Розроблений план реклами повинен містити таку інформацію:

- 1) чітко визначені цілі й завдання рекламної діяльності підприємства;
- 2) розроблені рекламні теми;
- 3) способи і засоби поширення рекламної інформації;
- 4) період, протягом якого буде виходити реклама;
- 5) детальний бюджет витрат на рекламу (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Бюджет витрат на рекламну діяльність підприємства

Види засобів поширення рекламної інформації	Місяць року												Усього за рік
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1. Радіо													
2. Телебачення													
3. Газети													
4. Почтова реклама													
5. Буклети													
6. Щитова реклама													
7. Світлова реклама													
8. Інші види													
Усього													

Бюджет маркетингу являє собою план грошових надходжень і виплат, що пов'язані з реалізацією програми маркетингу. При оцінці рівня витрат на маркетинг можна скористатися методом аналогій. Так, в США витрати на розроблення і виведення на ринок нового товару розподіляється так: на фундаментальні дослідження виділяється 3-6% кошторисних витрат; на прикладні НДР 7-18, на підготовку технологічного обладнання і, якщо необхідно, будівництво нових підприємств 40-60, на налагодження серійного виробництва 5-16, на рекламу, стимулювання продаж, організацію збутової мережі – 10-27%.

2.3.3.Завдання для самостійного опрацювання розділу

2.3.3.1. Контрольні запитання

1. Для чого необхідно скласти маркетинг-план?
2. В якій послідовності здійснюється розробка маркетинг-плану?
3. Як впливає стадія життєвого циклу продукту фірми на визначення орієнтирів маркетингової діяльності фірми?
4. Які типи маркетингових підходів можуть бути використані для розробки стратегії маркетингу? У чому полягає їхня суть?
5. За допомогою яких інструментів реалізується загальна маркетингова стратегія фірми? Як ви розумієте поняття «маркетингова суміш».
6. Які ви знаєте типи каналів збуту? Які чинники впливають на вибір каналів збуту продукції фірми?
7. В якій послідовності здійснюється розробка політики ціноутворення фірми? Коротко охарактеризуйте сутність кожного етапу.
8. Які фактори враховуються для визначення ціни продукції фірми?
9. Які ви знаєте моделі та стратегії ціноутворення? У чому полягає їхня суть?
10. Які питання щодо ціноутворення на продукцію фірми потрібно розглянути в бізнес-плані?
11. Яку інформацію про організацію рекламної кампанії необхідно навести в маркетинг-плані?
12. Як складається бюджет рекламної діяльності фірми і про що він свідчить?
13. Що таке політика підтримки продукту бізнесу і як її треба висвітлити в бізнес-плані?
14. Для чого в бізнес-плані характеризується майбутня стратегія маркетингу фірми?
15. За якими напрямками може здійснюватися прогнозування обсягів продажу фірми?
16. Які варіанти прогнозів обсягів продажу рекомендується опрацювати в бізнес-плані?

17. Назвіть основні критерії відбору цільових ринків, вибір спеціалізації.
18. Розкрийте суть особливостей функціонування споживчого ринку.
19. Розкрийте сутність маркетингової товарної політики.
20. Охарактеризуйте види цінового стимулювання збуту продукції.

2.3.3.2. Тести

1. Маркетинг-план розробляють для того, щоб:
- а) охарактеризувати ринок діяльності фірми;
 - б) переконати читача в правильності вибору ринку діяльності фірми;
 - в) пояснити читачеві стратегію виходу фірми на свій цільовий ринок та завоювання його;
 - г) вибрати цільовий ринок для фірми.
2. Розробка політики підтримки продукції фірми передбачає:
- а) розробку політики цінових знижок;
 - б) пошук засобів зменшення собівартості одиниці продукції;
 - в) вибір способів організації рекламної кампанії;
 - г) розв'язання проблеми сервісного обслуговування продукції фірми.
3. Масовий маркетинг як один із можливих підходів до розробки стратегії маркетингу в бізнес-плані є орієнтованим на:
- а) кілька груп споживачів;
 - б) широкий споживчий ринок;
 - в) одну групу споживачів.
4. Цінова стратегія проникнення на ринок використовується:
- а) для вже відомого виду продукції;
 - б) для нового виду продукції;
 - в) для продукції, яка відрізняється від наявної на ринку за рівнем окремих параметрів;
 - г) для продукції, яка в даний момент у даному конкретному місці є дефіцитною.
5. Наслідком знижок із сукупного обороту є:
- а) рекламне сприяння проникненню товару на ринок;
 - б) збільшення кількості постійних клієнтів;
 - в) прискорення платежів;
 - г) зниження витрат на зберігання продукту;
 - д) прискорення реалізації останньої партії товару.
6. В Україні діють такі ціни на споживчі товари:
- а) фіксовані;
 - б) регульовані;
 - в) вільні;
 - г) фіксовані та регульовані;
 - д) фіксовані та вільні;
 - є) регульовані та вільні.

7. Умови постачання товарів відбивають такі ціни:
- а) закупівельні;
 - б) франко;
 - в) роздрібні;
 - г) базисні.
8. Якщо ціна складається лише з покриття витрат та середньої норми прибутку, пропонується така стратегія ціноутворення:
- а) престижної ціни;
 - б) лідера на ринку;
 - в) просування на ринок;
 - г) відшкодування витрат.
9. При закупівлі великих партій товарів (наприклад, при заготівлі овочів) використовується така стратегія ціноутворення:
- а) єдиної ціни;
 - б) масових закупівель;
 - в) гнучкої ціни;
 - г) сегмента ринку.
10. Відпускна ціна підприємства — це:
- а) витрати підприємства;
 - б) витрати підприємства та прибуток;
 - в) витрати підприємства та торговельна надбавка;
 - г) витрати підприємства та податок на додану вартість;
 - д) прибуток і податок на додану вартість.
11. На підприємствах, що виробляють модні вироби високої якості, застосовується така стратегія:
- а) психологічного впливу;
 - б) лідера на ринку;
 - в) престижної ціни;
 - г) просування на ринок.
12. Для товару, виробництво якого скорочується або взагалі припиняється, застосовується така стратегія:
- а) гнучкої ціни;
 - б) сегмента ринку;
 - в) довгострокової ціни;
 - г) ціноутворення на товари, зняті з виробництва.
13. Торговельна надбавка — це:
- а) частина податку на додану вартість;
 - б) частина собівартості продукції виробника;
 - в) витрати торговельного підприємства;
 - г) витрати торговельного підприємства та податок на додану вартість;
 - д) витрати та прибуток торговельного підприємства.
14. На зниження ціни впливають такі чинники:
- а) ажіотажний попит;

б) при відносно стабільних доходах споживачів пропозиція перевищує попит;

в) заробітна плата збільшується швидшими темпами, ніж продуктивність праці та виробництво товарів і послуг;

г) низька ефективність використання основного капіталу, устаткування, робочої сили.

15. Цінова знижка — це частина:

а) собівартості торговельного підприємства;

б) торговельної надбавки;

в) відпускної ціни виробника, що передається торговельному підприємству;

г) податку на додану вартість.

16. Класифікація ціни за каналами руху товарів:

а) виробнича;

б) відпускна;

в) оптово-посередницька;

г) роздрібна.

17. Інфляція впливає на ціни так:

а) ціни підвищуються;

б) ціни знижуються;

в) ціни не змінюються.

18. До прихованих цінових знижок зараховують такі:

а) для постійних партнерів;

б) на страхування;

в) для іноземних партнерів;

г) за продаж несезонного товару.

19. Якщо підприємство з метою отримання найбільшого прибутку тим часом встановлює найбільшу ціну, застосовується така стратегія:

а) «збирання вершків»;

б) психологічного впливу;

в) просування на ринок;

г) лідера на ринку.

20. Нині в Україні при утворенні роздрібних цін діють такі обмеження:

а) на рівень прибутковості;

б) загалом на ціну;

в) на торговельну надбавку.

2.3.3.3. Ситуації для самостійної практики

Ситуація № 1

Ви відкрили фірму, що займається торгівлею дитячими товарами. Вам протягом першого півріччя необхідно сформувати власний імідж, залучити якнайбільше покупців

- ваші початкові кроки?
- які стратегічні дії?
- як виглядатиме місія фірми?

Ситуація № 2

Концепція розвитку власної позитивного іміджу фірми. Які кроки, на Ваш погляд, слід передбачити в стратегії в перші п'ять років існування?

- застосування політики знижок;
- відкритість, чесність перед клієнтами;
- агресивна (потужна) реклама;
- використання методу «витискування» конкурентів з ринкової ніши;
- вивчення смаків покупців;
- створення атмосфери доброзичливості, виконання бажань клієнта «за першим покликом»;

Обґрунтуйте правильні відповіді.

2.3.4.Рекомендована література

1. Бекетова О.Н., Найденов В.И. Бизнес-план: теория и практика. – М.:Издательство «Альфа-Пресс», 2004. – 272 с.
- 2.Бізнес-план розвитку сільськогосподарського підприємства: Навчальний посібник/В.І.Дробот, В.П.Мартьянов, М.Ф.Соловйов та ін. – К.:Мета, 2003. –336 с.
- 3.Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: Навчальний посібник. – Вид. 2-ге/ С.Ф. Покропивний, С.М. Соболь, Г.О.Швиданенко, О.Г. Деревянко. – К.:КНЕУ, 2002. – 379 с.
- 4.Гетало В.П., Гончаров Г.О., Колісник А.В. Бізнес-планування: Навч.посібник. – «Видавничий дім «Професіонал», 2008. – 240 с.
- 5.Македон В.В. Бізнес-планування: Навч.посібник. – К.:Центр учбової літератури, 2009. – 236 с.
- 6.Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств / Затверджено наказом Міністерства економіки України від 6 вересня 2006 р. N 290.

2.4 Виробничий план

2.4.1. Планування обсягів виробництва продукції (послуг)

Основне завдання розділу „Виробничий план” – показати, що підприємство може реально виробити визначені обсяги продукції у необхідні строки. Дані цього розділу бізнес-плану бажано приводити на перспективу на 2-3 роки. Виробничий план формується на основі планів реалізації продукції.

Сільськогосподарські підприємства у цьому розділі представляють перш за все план землекористування за формою таблиці 2.12.

Таблиця 2.12 – План землекористування підприємства (на початок року), га

Показники	Роки планового періоду			
	1	2	...	n
Загальна площа земель у власності та користуванні – всього				
Сільськогосподарські угіддя – всього				
В тому числі: рілля				
багаторічні насадження				
сіножаті				
пасовища				
перелоги				
Площа лісів та інших лісовкритих площ всього				
Ставки і водойми				
Інші земельні угіддя				
Із загальної площі ріллі: зрошувальної осушеної				
Із загальної площі ріллі, рілля що надана підприємству в оренду				
Площа ріллі, яка надана підприємством в оренду				

Якщо підприємство передбачає здійснити трансформацію земельних угідь протягом планового періоду, то необхідно вказати величину витрат на ці заходи та суму витрат на поліпшення якості земель (докорінне поліпшення сіножатей, пасовищ, вапнування ґрунтів тощо). При укладанні підприємством договорів з власниками паїв на оренду земельних ділянок необхідно вказати розмір орендної плати за 1 га.

У цьому розділі обґрунтовують виробничу програму підприємства на основі планових площ посівів та урожайностей сільськогосподарських культур, планового поголів'я та продуктивності тварин і птиці, наявних виробничих потужностей промислових і допоміжних виробництв в розрізі видів продукції та послуг, для яких визначений режим найбільшого сприяння на ринку даного виду продукції і послуг, а також визначений обсяг продукції, який може знайти свого споживача на відповідному сегменті ринку (таблиця 2.13).

Таблиця 2.13 – Виробнича програма підприємства

Показники	Роки
-----------	------

	факт.	планового періоду			
		1	2	...	n
Рослинництво					
<i>Культура</i>					
Площа, га					
Урожайність, ц/га					
Валовий збір, ц					
...					
Тваринництво					
<i>Вид тварин і птиці</i>					
Поголів'я, гол.					
Продуктивність тварин і птиці					
Виробництво продукції, у натуральних одиницях					
...					
Промислове і допоміжне виробництво					
Продукція 1, у натуральних одиницях					
...					
Продукція і, у натуральних одиницях					

Після представлення показників виробничої програми наводяться відомості щодо виробничого процесу на підприємстві, відповідності діючих технологій сучасним вимогам, машини та обладнання з зазначенням кількості і терміну роботи.

У додатках бізнес-плану подаються технологічні карти вирощування сільськогосподарських культур та схеми виробничих потоків в тваринництві та в промислових виробництвах. Також даються пропозиції щодо оновлення машин та обладнання, вдосконалення виробничого процесу на підприємстві на основі прогресивної техніки та ресурсозберігаючих технологій.

2.4.2. Планування ресурсного забезпечення виробничої програми підприємства

На основі показників розвитку рослинницьких, тваринницьких галузей і промислових виробництв обґрунтовують потребу в основних (будівлі і споруди, трактори, комбайни, автомобілі, інші сільськогосподарські машини, обладнання) та оборотних засобах (насіння, добрива, корми, сировина та матеріали, засоби захисту рослин і тварин, паливно-мастильні матеріали тощо). А на основі розрахунків потреби в основних і оборотних засобах та їх наявності на початок планового року і даних вибуття по роках планового періоду розробляють план придбання основних і оборотних засобів, будівництва певних об'єктів та обчислюють їх вартість (табл. 2.14, 2.15).

Таблиця 2.14 – Потреба в основних виробничих засобах, тис. грн

№	Основні засоби	Роки
---	----------------	------

п/п		факт.	планового періоду			
			1		2	...
		діючі, тис. грн	загальна потреба, тис. грн	приріст основних засобів, тис. грн		n
1	Будівлі, споруди					
2	виробничого					
3	призначення					
4	Робочі машини та					
5	устаткування					
	Транспортні засоби					
	Інші					
	Разом					

Розрахунок обсягу реалізації продукції здійснюється виходячи із обсягів її виробництва та внутрішньогосподарських потреб (насіннєвий та фуражний фонди, виділення для громадського харчування, фонд допомоги тощо), та ціни, яка визначається попиту на цю продукцію (табл. 2.16).

В цьому розділі здійснюють планування праці, що передбачає розрахунки чисельності працівників і річного фонду оплати праці в розрізі галузей виробництва й сфер діяльності та складання балансу трудових ресурсів (табл. 2.17).

Таблиця 2.15 – Розрахунок потреби в ресурсах на виробничу програму

№ п/п	Найменування ресурсів	Роки					
		факт.				планового періоду	
						1	...
		кількість у натуральних одиницях	ціна одиниці ресурсів, грн	вартість, тис. грн	вартість перехідного запасу, тис. грн		n
1	Насіння						
2	Добрива						
3	Засоби захисту						
4	рослин						
5	Нафтопродукти						
6	Корми						
	Сировина і						
	матеріали						
	...						
	Разом						

Таблиця 2.16 – Планований обсяг реалізації продукції

Назва продукції	Роки	
	факт.	планового

				періоду		
				1	...	n
	обсяг реалізації, у натуральних одиницях	ціна одиниці продукції, тис. гривень	обсяг продажів, тис. гривень			
Продукція - 1						
Продукція - 2						
...						
Продукція - i						
Інша реалізація						
Разом						

Таблиця 2.17 – Розрахунок потреби в персоналі та заробітній платі

№ п/п	Найменування категорій	Роки						
		Факт.				планового періоду		
						1	...	n
		потреба, чоловік	середня заробітна плата, грн	витрати на заробітну плату, грн	нарахування на заробітну плату, грн			
1	Робітники основного виробництва							
2	Робітники допоміжного виробництва							
3	Спеціалісти і службовці							
4	Разом							

Чисельність працюючих основного виробництва (рослинництво, тваринництво, промислове виробництво) розраховується виходячи із рівня продуктивності праці та виробничих програм цих галузей [6].

При розрахунку чисельності працюючих проводяться спочатку орієнтовні розрахунки з урахуванням фонду робочого часу й виконання норм продуктивності.

Окремо розраховується чисельність допоміжних робочих і підсобних робочих й інших категорій працюючих. Чисельність інженерно-технічних працівників, службовців визначається за штатним розкладом.

Фонд заробітної плати визначається на основі гарантованих розмірів годинних тарифних ставок окремих категорій робітників за видами виконуваних робіт та гарантованих розмірів місячних окладів встановлених Галузевою угодою між Міністерством аграрної політики та продовольства України, галузевими об'єднаннями підприємств та Профспілкою працівників агропромислового комплексу України та фінансових можливостей підприємства щодо підвищення їх рівня.

У цьому розділі здійснюється розрахунок витрат виробництва за елементами та статтями, а також визначається собівартість продукції [6].

Калькуляція витрат може здійснюватися укрупнено виходячи із прийнятих на підприємстві норм витрат на одиницю виробленої продукції, або шляхом прямої калькуляції розрахунків виходячи з норм ресурсів (табл. 2.18).

Таблиця 2.18 – Кошторис витрат і калькуляція собівартості (зведена)

№ п/п	Найменування показників	Роки				
		факт.		планового періоду		
		на одиницю продукції, грн	усього тис. грн	1	...	n
1.	Обсяг реалізації, усього					
2.	Собівартість, усього, у тому числі:					
2.1	фонд заробітної плати робітників					
2.2	фонд заробітної плати спеціалістів і службовців					
2.3	нарахування на заробітну плату					
2.4	насіння та посадковий матеріал					
2.5	добрива					
2.6	корми					
2.7	засоби захисту рослин і тварин					
2.8	сировина					
2.9	матеріали					
2.10	паливо та мастильні матеріали					
2.11	електрична та теплова енергія					
2.12	роботи та послуги					
2.13	амортизація виробничих засобів і нематеріальних активів					
2.14	витрати на утримання основних засобів					
2.15	витрати на ремонт основних засобів					
2.16	орендна плата					
2.17	інші витрати					
3.	Позареалізаційні операції (сальдо)					
3.1	дохід від цінних паперів					
3.2	дохід від оренди					
3.3	податок на землю					
3.4	податок на рекламу					
3.5	інші доходи або витрати					
4.	Валовий прибуток					
5.	Податки і платежі з прибутку					
5.1	податок на прибуток					
5.2	інші податки					
6.	Чистий прибуток					

Розділ закінчується розрахунком потреба в первісних інвестиціях з урахуванням виробничої програми проекту в цілому, визначаються напрямки, по яким потрібні вкладення коштів і величина потреби в додаткових інвестиціях (табл. 2.19).

Таблиця 2.19 – Потреба в додаткових інвестиціях

№ п/п	Категорія інвестицій	Роки						Потреба у додаткових інвестиціях, тис. гривень	Загальна потреба в інвестиціях, тис. гривень	
		факт.	планового періоду							
			1		...		n			
			приріст, тис. гривень	усього, тис. гривень						
1.	Основний капітал									
1.1	будівлі, споруди									
1.2	виробничого призначення									
1.3	робочі машини та устаткування									
1.3	транспортні засоби									
2.	Оборотний капітал									
2.1	запаси та витрати									
2.2	грошові кошти									
	Разом									
3.	потреба в інвестиціях									

Величина потреби в загальних інвестиціях визначається по кожному необхідному напрямку з розподілом по роках здійснення проекту.

2.4.3 Завдання для самостійного опрацювання розділу

2.4.3.1. Контрольні запитання

1. Які цілі переслідує розробка виробничого плану?
2. В якій послідовності здійснюється розробка виробничого плану?
3. Які фактори визначають обсяги виробничого плану та глибину викладу матеріалу в цьому розділі?
4. Чому виробничий план, як правило, починається з опису виробничих операцій?
5. Яку інформацію потрібно включати в опис основних виробничих операцій?
6. Що конкретно має бути зазначене в підрозділі «Машини та устаткування» ?
7. Яка інформація наводиться в підрозділі «Сировина, матеріали та комплектуючі вироби»?
8. Як у виробничому плані визначаються потреби бізнесу у виробничих та невиробничих приміщеннях?

9. Яка додаткова інформація може бути наведена у виробничому плані?
10. На які зовнішні фактори треба звернути увагу в процесі розробки виробничого плану?
11. Форми і системи матеріально-технічного забезпечення виробництва.
12. Обчислення потреби в матеріалах.
13. Запаси матеріалів та регулювання запасів.
14. Організація виробничого процесу в часі.
15. Методи організації виробництва.
16. Організаційні форми організації виробництва.
17. Загальна характеристика витрат підприємства.
18. Сукупні витрати та собівартість продукції.
19. Ціна: види, функції і методи встановлення.
20. Прибуток підприємства, його джерела, структура, методи формування та напрями використання.

2.4.3.1. Тести

1. Логіка складання виробничого плану передбачає, що він починається з опису:
 - а) устаткування, що передбачається використовувати;
 - б) основних виробничих операцій;
 - в) видів сировини та матеріалів, потрібних для виробничого процесу;
 - г) схеми виробничих потоків;
 - д) потреб фірми у виробничому персоналі.
2. Виробничий план складається для того, щоб:
 - а) породити довіру до даного бізнесу описом переваг його продуктів;
 - б) переконати читача в правильності вибору технології виробництва продукту фірми;
 - в) довести, що фірма спроможна організувати виробництво та виготовляти необхідну кількість продукції.
3. Для яких сфер бізнесу виробничий план розробляється найретельніше:
 - а) для виробничого підприємства;
 - б) для підприємства оптової торгівлі;
 - в) для підприємства роздрібною торгівлі;
 - г) для підприємства сфери послуг.
4. Обмеження щодо придбання (оренди) приміщень, машин та устаткування, постачання сировини та матеріалів для даного бізнесу висвітлюються в рамках підрозділу виробничого плану:
 - а) «Машини та устаткування»;
 - б) «Сировина, матеріали і комплектуючі вироби»;
 - в) «Виробничі та невиробничі приміщення»;
 - г) «Вплив зовнішніх факторів»;

- д) немає правильної відповіді.
5. Забезпечення виробництва складається:
- а) технічної підготовки виробництва нової продукції і послуг, технічного обслуговування, ресурсного забезпечення виробничих процесів;
 - б) підтримка на необхідному рівні виробничого процесу запасних матеріалів, енергії та інформації, робочою силою;
 - в) з показників ефективності використання ресурсів;
 - г) функцій менеджменту.
6. Виробничий цикл — це:
- а) календарний період часу, протягом якого предмет праці проходить всі стадії виробничого процесу;
 - б) календарний період часу, протягом якого оброблюваний виріб або партія виробів проходять усі операції виробничого процесу, або певної його частини і перетворюються на завершений продукт;
 - в) сукупність взаємопов'язаних основних, допоміжних та обслуговуючих процесів, унаслідок яких вихідні матеріали і напівфабрикати перетворюються в готові вироби;
 - г) форма подання реальності самостійної системи.
7. Єдина система технологічної підготовки виробництва ЄСТПВ — це:
- а) забезпечення технологічності конструкції виробу;
 - б) встановлена державними стандартами система організації і управління технологічною підготовкою виробництва;
 - в) розробка технологічної карти;
 - г) сукупність заходів, що забезпечують технологічну готовність виробництва.
8. Виробнича інфраструктура підприємства — це:
- а) сукупність основних і допоміжних підрозділів підприємства;
 - б) основні підрозділи підприємства;
 - в) комплекс допоміжних підприємств виробництва та обслуговуючих підрозділів, які забезпечують основний виробничий процес;
 - г) формальна структура підприємства.
9. Структура і матеріальна база інструментального господарства підприємства визначається:
- а) масштабом, характером і організаційним типом основного виробництва, а також мірою використання інструмента купленого або виготовленого на підприємстві;
 - б) якістю наявного інструмента і розміром встановленого зносу;
 - в) розміром підприємства та розвитком інструментального господарства;
 - г) типом основного виробництва і якістю інструментів.
10. Інвестиції у промисловість передбачають:
- а) збільшення поточних витрат на виробництво;
 - б) виплату премії працівникам;
 - в) витрати на придбання нових транспортних засобів;
 - г) збільшення витрат на закупівлю сировини й матеріалів.

11. Сукупність функціонально взаємопов'язаних між собою засобів технологічної оснастки, предметів виробництва та виконавців для реалізації технологічних процесів або операцій, які регламентовані умовами виробництва, — це система:

- а) технологічна;
- б) політична;
- в) економічна;
- г) всі відповіді невірні.

12. Питомі капіталовкладення — це відношення:

- а) прибутку до капіталовкладень, що викликали цей прибуток;
- б) капіталовкладень до прибутку підприємства;
- в) капіталовкладень до обсягу випущеної продукції;
- г) собівартості одиниці продукції до вартості основних фондів

підприємства.

13. За рівнем автоматизації технологічні системи бувають:

- а) механізовані;
- б) автоматизовані;
- в) автоматичні;
- г) всі відповіді вірні.

14. За рівнем спеціалізації технологічні системи бувають:

- а) спеціальні;
- б) спеціалізовані;
- в) універсальні;
- г) всі відповіді вірні.

15. Підприємство є ієрархічним рівнем:

- а) технологічної системи;
- б) технологічного процесу;
- в) виробничого підрозділу;
- г) всі відповіді вірні.

16. Широкомасштабна комплексна автоматизація галузей народного господарства включає застосування:

- а) гнучких виробничих систем;
- б) системи автоматизованого проектування (САПР);
- в) промислових роботів і маніпуляторів;
- г) всі варіанти вірні.

17. Рівень наукоємкості технологій в значній мірі залежить від:

- а) автоматизації;
- б) комп'ютеризації;
- в) капіталоемкості;
- г) вірні відповіді 1,2.

18. Основними тенденціями розвитку сучасних технологій є:

- а) перехід до малостадійних процесів;
- б) забезпечення в нових технологічних системах мало- або

безвідходного виробництва;

в) підвищення рівня комплексної механізації процесів та засобів мікроелектроніки;

г) всі відповіді вірні.

19. За характером виконуваних функцій складське господарство підприємства належить до цехів:

а) обслуговуючих;

б) підсобних;

в) побічних;

г) допоміжних.

20. Комплексну систему управління якістю повинен очолювати:

а) заступник директора;

б) особисто директор;

в) начальник відділу контролю;

г) начальник відділу стандартизації та сертифікації.

21. Який з показників якості не належить до об'єктивних:

а) вимірювальні;

б) реєстраційні;

в) розрахункові;

г) органолептичні.

22. За способом вираження показники якості бувають:

а) метричні;

б) бальні;

в) без розміру;

г) всі відповіді вірні.

23. Стандарти застосовані під час виготовлення продукції повинні зберігатись у виробника протягом (років):

а) 1;

б) 3;

в) 5;

г) 10.

24. Дія національного стандарту припиняється в разі:

а) припинення випуску продукції;

б) розробки та схвалення іншого стандарту;

в) вірні відповіді 1, 2;

г) всі відповіді невірні.

25. Стандарти, які встановлюють організаційно-методичні та загально-технічні положення для визначення галузі стандартизації, а також терміни та визначення, загально-технічні вимоги та правила норми, що забезпечує впорядкованість, сумісність, взаємозв'язок:

а) основоположні;

б) на процеси;

в) на методи контролю;

г) всі відповіді вірні.

2.4.3.2. Аналітично-розрахункові завдання

1. За даними таблиці визначити темпи зростання виробництва на підприємстві харчової промисловості в 2006 р., якщо базовим періодом є 2005 р.

Показник	Обсяг виробництва, т	
	2012	2013
Соняшникова олія	47,5	47,8
Маргарин	3,1	2,0
Масло вершкове	17,8	23,0
Майонез	22,3	27,4
Вироби із сої	2,0	1,2
Кетчуп	17,0	19,31

2.Затрати на 100 грн. валової продукції — 65 грн., в т. ч. матеріальні — 37 грн. Визначити валовий дохід та рентабельність виробництва.

3.На 100 грн. товарної продукції підприємства прибуток складає 28 грн. Який рівень рентабельності виробництва?

4.Матеріальні витрати на виробництво і реалізацію продукції складають 7620 грн. або 54 % усіх витрат. Визначити виручку від реалізації продукції при рівні рентабельності 18 %.

5.Обчисліть вартість основних фондів підприємства, якщо відомо, що фондівіддача склала 70 грн. на 100 грн. їх, а валова продукція — 8970 грн.

6.Прибуток на одиницю продукції складає 15 грн., рівень рентабельності — 46 %. Яка собівартість та реалізаційна ціна продукції?

7.Яка норма амортизації, якщо балансова вартість об'єкту 4890 грн., ліквідаційна — 150 грн., строк використання 18 років.

8.Визначити місячний заробіток з годинною тарифною ставкою 1,70 грн., якщо за місяць робітник відпрацював 126,89 год., йому встановлена доплата за умови праці 8 % тарифної ставки і має право на премію в цьому місяці в розмірі 40 % основного заробітку.

9.Початкова вартість основних фондів підприємства на початок року — 400 тис. грн., протягом року введено машини на суму 30 тис. грн., вибуло обладнання на суму 25 тис. грн., знос фондів на початок року становив 30 %, а норма амортизації за рік — 10 %. Визначте залишкову вартість на кінець року та суму амортизації за рік.

10.Початкова вартість основних фондів 300 тис. грн., термін служби 6 років, ліквідаційна вартість основних фондів — 20 тис. грн. Визначити норму амортизації.

11.Виробнича потужність підприємства розрахована на обсяг випуску приладів, — 20 тис. од. На плановий рік очікується ринковий попит на прилади на рівні 18 тис. од. Капітальні витрати на одиницю приросту

виробничої потужності — 14 грн. Коефіцієнт використання потужності — 0,85. Визначити загальну необхідну суму капіталовкладень у виробничу базу підприємства, якщо коефіцієнт перерахунку середньорічної потужності становить 0,45.

12. Перед менеджером постала проблема вибору з двох альтернативних інвестиційних проектів. Перший проект передбачає початкові інвестиції в обсязі 120 тис. грн., другий — 165 тис. грн. Від реалізації першого проекту очікується отримання таких грошових потоків: за перший рік — 30 тис. грн., за другий — 60 тис. грн., за третій — 70 тис. грн., за четвертий — 50 тис. грн. Від реалізації другого проекту протягом шести років очікується надходження постійних річних грошових потоків у розмірі 50 тис. грн.

Для дисконтування сум грошових потоків від реалізації проектів менеджер прийняв такі ставки дисконту: для першого — 10 %, для другого — 12 %. Який з них можна рекомендувати менеджеру на основі показника чистої теперішньої вартості проектів?

13. За облігацією номінальна вартість — 1 тис. грн. Щорічно одноразово сплачуються проценти в розмірі 10 % номіналу. Визначити реальну вартість і дохідність цієї облігації, якщо її буде погашено через три роки, а дисконтна ставка становить: а) 11%; б) 8%.

14. Привілейована акція має річний дивіденд на акцію 1,5 грн. Дисконтна ставка для аналогічних акцій на ринку: а) 10 %; б) 12 %. Визначити реальну ціну акції.

15. Підприємство мало щорічний прибуток 2000 тис. грн. На модернізацію обладнання плануються капіталовкладення в обсязі 2350 тис. грн. Цей захід спрямований на поліпшення якості продукції і має збільшити прибутки на 20 %. З'ясувати, чи доцільно інвестувати такий проект, якщо $E_n = 0,2$.

16. Завдяки застосуванню нової технологічної лінії собівартість одиниці продукції зменшилася з 3680 до 3650 грн. Нову технологічну лінію розраховано на річний випуск 120 тис. виробів. На її придбання і введення в дію вкладено коштів на суму 15 млн грн. Обґрунтувати економічну доцільність застосування нової лінії, розрахувавши економічну ефективність і термін окупності інвестицій. $E_n = 0,2$.

17. Попит внутрішнього ринку на продукцію підприємства становить 120 тис. шт. Наявна на початок розрахункового року виробнича потужність становить 80 тис. шт. Очікуваний коефіцієнт використання виробничих потужностей підприємства — 0,92. Проектом передбачається ввести додаткові потужності з такого розрахунку: збільшення виробничої потужності на кожні 500 шт. потребує 93 тис. грн. інвестицій. Визначити необхідний розмір інвестицій для забезпечення попиту ринку.

18. Акціонерне товариство за результатами своєї діяльності виплатило акціонерам дивіденди з розрахунку 25 грн. на одну акцію. Найближчими роками є можливість збільшувати розмір дивідендів щорічно на 7,5 %. Реалізаційна ціна акції на фондовому ринку дорівнює 200 грн. Обчислити розмір дивідендів через три роки, а також віддачу капіталу.

19. Дані за варіантами модернізації цеху наведені в таблиці. Вибрати з них найдоцільніший (ефективний), якщо $E_H = 0,15$.

Показник	Варіант 1	Варіант 2	Варіант 3
Річний обсяг випуску продукції, тис. шт.	100	200	350
Собівартість одиниці продукції, грн.	15	16	18
Капіталовкладення, млн грн.	2,8	4,0	4,5

20. Виробнича фірма розробляє інвестиційний проект, реалізація якого впродовж чотирьох років може забезпечити грошові доходи (потоки) відповідно 62 тис, 38 тис, 30 тис. і 21 тис. грн. Визначити, чи економічно прийнятний цей проект, якщо початкові інвестиції становили 90000 грн. при ставці дисконту 10 %. Відповідь обґрунтувати, розрахувавши чисту дисконтовану вартість або індекс дохідності інвестиційного проекту.

21. Підприємство розглядає можливість реалізації інвестиційного проекту загальною вартістю 1200 тис. грн. За цим проектом на початку першого року підприємство витрачає 800 тис. грн., а на початку другого — 400 тис. грн.

Починаючи з кінця другого року, підприємство починає отримувати грошові доходи: за 2-й рік — 300 тис. грн., за 3-й — 400 тис. грн., за 4-й — 550 тис. грн., за 5-й — 650 тис. грн. Дисконтна ставка — 10 %.

Обґрунтувати доцільність реалізації запропонованого проекту, розрахувавши такі показники:

- чистий приведений дохід;
- індекс дохідності;
- термін окупності інвестицій.

2.4.4. Рекомендована література

1. Бекетова О.Н., Найденов В.И. Бизнес-план: теория и практика. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2004. – 272 с.
2. Бизнес-план розвитку сільськогосподарського підприємства: Навчальний посібник / В.І. Дробот, В.П. Мартянов, М.Ф. Соловйов та ін. – К.: Мета, 2003. – 336 с.
3. Бизнес-план: технологія розробки та обґрунтування: Навчальний посібник. – Вид. 2-ге / С.Ф. Покропивний, С.М. Соболь, Г.О. Швиданенко, О.Г. Деревянко. – К.: КНЕУ, 2002. – 379 с.
4. Гетало В.П., Гончаров Г.О., Колісник А.В. Бизнес-планирование: Навч. посібник. – «Видавничий дім «Професіонал», 2008. – 240 с.
5. Македон В.В. Бизнес-планирование: Навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 236 с.

6.Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств /
Затверджено наказом Міністерства економіки України від 6 вересня 2006
р. N 290.

2.5 Організаційний план

2.5.1. Вибір організаційно-правової форми бізнесу

Будь-який бізнес здійснюється в одній з організаційно-правових форм господарювання. В Україні законодавчо закріплені різні форми господарської діяльності, кожна з яких має свої особливості, достоїнства і недоліки. На вибір форми організації бізнесу впливає багато різноманітних факторів.

Логіку вибору організаційно-правової форми аграрного підприємства можна представити на основі синтезу даних табл. 2.20.

Таблиця 2.20 – Організаційно-правові форми підприємств

Ознаки співставлення	Державні підприємства (ДП)	Господарськ і товариства (ГТ)	Акціонерні товариства (АТ)	Виробничий кооператив (ВК)	Приватне Підприємство	Фермерське господарство (ФГ)
Засновники (учасники, члени)	держава або адміністративно-територіальна одиниця	Фізичні і юридичні особи	Фізичні і юридичні особи	Громадяни України та юридичні особи, зареєстровані в Україні	Фізичні і юридичні особи	Фізичні особи
Трудова участь у діяльності підприємства		Трудова участь членів не передбачена	Трудова участь акціонерів не передбачена	Обов'язкова трудова участь у діяльності ВК	Трудова участь власника не передбачена	Обов'язкова трудова участь членів у діяльності ФГ
Внески учасників (засновників)	Грошима або майном	Грошима або майном. Статутний капітал поділяється на частки	Грошима або майном. Статутний капітал поділяється на акції	Грошима або майном у формі пайових внесків.	Грошима або майном.	Грошима або майном.
Вищий орган управління	Керівник ДП	Збори учасників ГТ	Загальні збори акціонерів	Загальні збори членів ВК	Власник ПП	Збори членів ФГ
Принцип голосування		Кількість голосів відповідає розміру їх часток у статутному фонді	Одна акція - один голос	Рівні права у прийнятті рішень: один член - один голос		Згідно статуту
Участь у розподілі прибутків і збитків	Здійснюється відповідно до статуту	Відповідно до установчого договору або відповідно	Відповідно до номінальної вартості акцій. Напря́м	Напря́м використання прибутку визначають загальні	Відповідно до статуту за рішенням власника	Відповідно до статуту за рішенням зборів

		до часток учасників	використання прибутку визначають загальні збори акціонерів	збори членів ВК. Прибуток розподіляється з урахуванням трудового внеску		членів ФГ
Вихід засновників (учасників, членів) із підприємства		Виплачується вартість частини майна ГТ пропорційно їх частці у статутному фонді	Шляхом продажу всіх акцій АТ	Одержує пай, у порядку визначеному статутом ВК	Шляхом продажу підприємства	Одержує пай у порядку визначеному у статутом

Найважливішими факторами, які впливають на вибір форми організації бізнесу є такі:

- 1) відповідальність (як підприємець ставиться до ризику втрати особистого майна і захисту інших учасників бізнесу в разі невдачі бізнесового проекту);
- 2) податки (наскільки різняться суми податків, які сплачуються за організації бізнесу в тій чи тій організаційній формі);
- 3) фінансові потреби (як співвідносяться обсяги необхідного для започаткування бізнесу стартового капіталу з власними коштами підприємця);
- 4) можливості зростання бізнесу (чи передбачається розширення бізнесу в майбутньому);
- 5) управлінські здібності підприємця (чи вистачає знань і досвіду підприємця для управління всіма функціональними сферами бізнесу);
- 6) оперативність управління (чи потребує передбачуваний бізнес нормального, швидкого або негайного реагування на зміни в зовнішньому середовищі фірми);
- 7) складність ліквідації фірми (наскільки складно буде припинити ділову активність, зазнавши краху).

З погляду підприємництва, найбільший інтерес являють собою комерційні організаційно-правові форми.

Організаційний план повинен переконати потенційних інвесторів і партнерів у правильності вибору організаційно-правової форми бізнесу та довести спроможність управлінського колективу та іншого персоналу фірми реалізувати бізнес-план.

2.5.2. Організаційна структура та кадрова політика підприємства

Даний розділ доцільно почати з висвітлення організаційної структури підприємства. При описі організаційної структури підприємства необхідно: подати організаційну схему по структурі підприємства; охарактеризувати основні підрозділи підприємства, їх функції та взаємодію між ними; викласти розподіл обов'язків в групі управління та детально описати членів групи

управління (прізвище, ім'я та по-батькові; кваліфікація, досвід роботи і вклад в досягнення підприємства; принципи, які лежать в основі оплати праці).

Алгоритм формування організаційної структури в загальному вигляді можна подати так (рис. 2.4).

Досвід підприємств свідчить, що їх організаційна структура будується з використанням різних методів. Методи проектування організаційної структури:

- 1) аналогій – на основі використання досвіду проектування структур інших підприємств;
- 2) експертний – на рекомендацій експертів;
- 3) структуризації цілей – на основі системного підходу будується загальна логіка проектування підприємства;
- 4) організаційного моделювання – з використанням математичних моделей.



Рисунок 2.4 – Алгоритм формування організаційної структури.

Типова організаційна структура сільськогосподарського виробничого кооперативу представлена на рисунку 2.5.

В бізнес-плані викладається кадрова політика фірми. Оцінюється проектна система відбору кадрів при прийомі на роботу, вказуються витрати на навчання працівників та система просування їх по службі.

В кінці розділу подаються відомості про діючу систему заробітної плати, механізм її нарахування різним категоріям працівників підприємства, систему преміювання, розмір середньої заробітної плати і надбавок за категоріями працівників, пропозиції щодо зміни системи оплати праці.

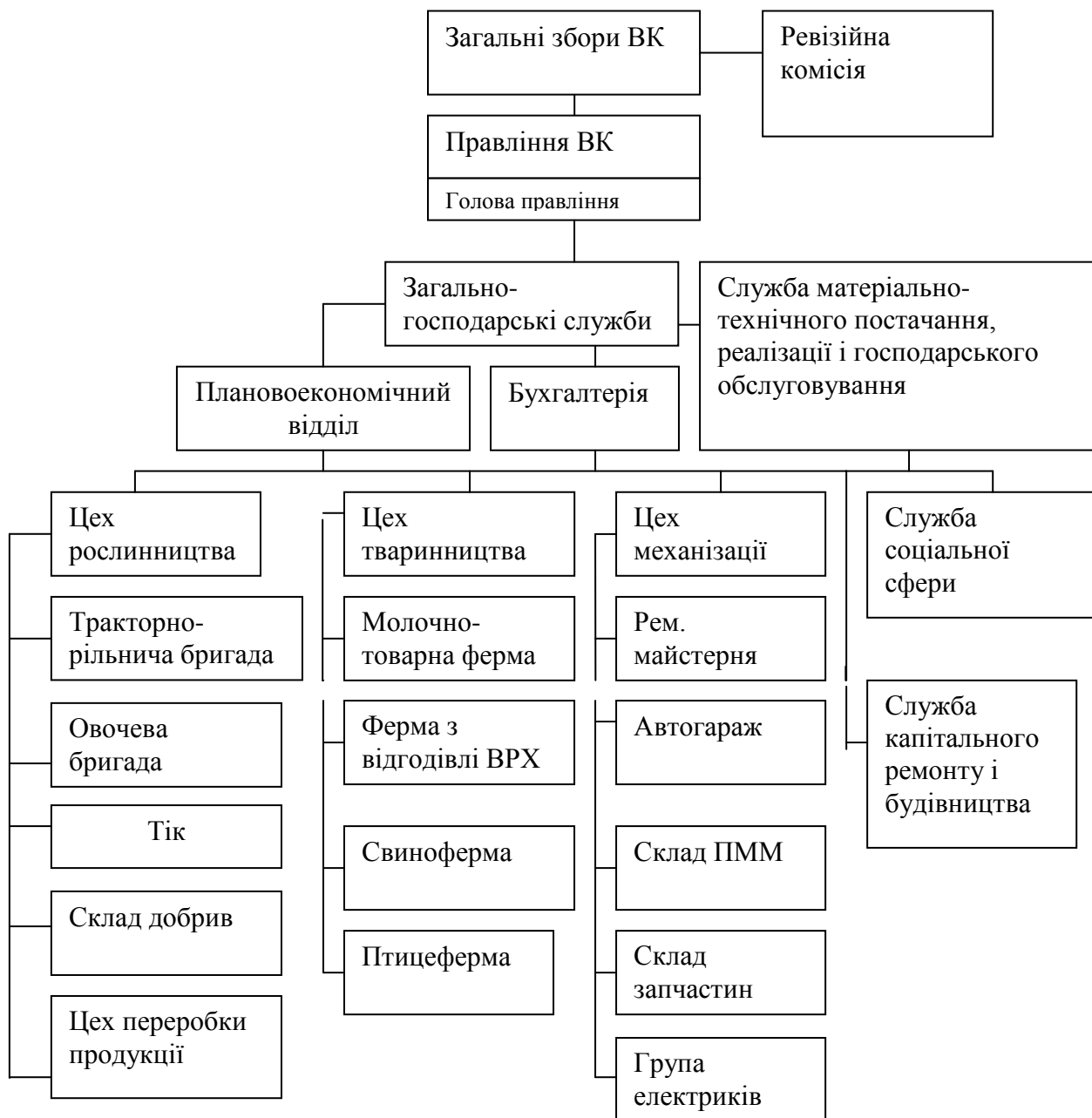


Рисунок 2.5 – Типова організаційна структура сільськогосподарського виробничого кооперативу [6]

Потім висвітлюється перелік заходів щодо реалізації інвестиційного бізнес-плану, з визначенням виконавців та термінів виконання.

2.5.3.Завдання для самостійного опрацювання розділу

2.5.3.1. Контрольні запитання

1. Які основні завдання розв'язуються в процесі складання організаційного плану?
2. Охарактеризуйте логіку розробки та структуру організаційного плану.
3. Які юридичні форми організації бізнесу передбачено законодавством України?
4. Які фактори впливають на вибір форми організації бізнесу?
5. Яку інформацію містить підрозділ «Організаційна форма бізнесу»?
6. Як визначаються потреби бізнесу в персоналі?
7. Які елементи враховуються для визначення вартості утримання персоналу фірми?
8. Яку саме інформацію та щодо яких осіб доцільно повідомляти в організаційному плані?
9. Як визначаються потреби фірми в зовнішніх консультантах?
10. Для чого в організаційному плані наводиться схема управління фірмою?
11. В якій послідовності здійснюється опрацювання організаційної схеми управління фірмою?
12. Які елементи кадрової політики та стратегії доцільно охарактеризувати в організаційному плані?
13. У чому залежність між процесом визначення цілей і формою організацій?
14. Техніка і тактика реєстрації підприємства.
15. Методи підбору команди.

2.5.3.2. Тести

1. Матрицю управлінських здібностей складають для того, щоб:
 - а) охарактеризувати управлінські здібності власників бізнесу;
 - б) визначити функції управління, для виконання яких необхідно залучити зовнішніх консультантів;
 - в) охарактеризувати рівень професійної підготовки ключових менеджерів фірми;
 - г) дати перелік функцій управління фірмою.
2. Організаційна форма бізнесу — це:
 - а) конкретний вид підприємства, створеного відповідно до чинного законодавства;
 - б) система норм, що визначають стосунки суб'єкта господарювання з державою, іншими фізичними та юридичними особами та з партнерами по фірмі;

- в) форма власності, на якій засновано бізнес;
- г) вид підприємницької діяльності.

3. Форма організації бізнесу, за якої частина партнерів несе повну відповідальність за борги фірми, а решта — обмежену, називається:

- а) товариством з повною відповідальністю;
- б) товариством з обмеженою відповідальністю;
- в) товариством з додатковою відповідальністю;
- г) командитним товариством.

4. Горизонтальна форма поділу праці на підприємстві — це:

- а) технологічні зв'язки між окремими підрозділами;
- б) розкладання обсягу роботи на окремі завдання;
- в) оперативно-календарне планування діяльності підрозділів підприємства;

г) форма, що охоплює і структурує складові внутрішнього середовища підприємства.

5. Вертикальна форма поділу праці на підприємстві спричинила:

- а) виникнення структур управління;
- б) появу окремих цехів;
- в) появу поняття загальної структури підприємства;
- г) поділ цехів на основні, допоміжні та обслуговуючі.

6. До функцій управління на підприємстві належать:

- а) інновація;
- б) організація;
- в) мотивація;
- г) кооперування.

7. Процес ефективного впливу на людей заради реалізації місії підприємства називається:

- а) контролем;
- б) організацією;
- в) мотивацією;
- г) плануванням.

8. Способи впливу на окремих працівників і трудовий колектив загалом, що необхідні для досягнення цілей підприємства, називаються:

- а) методами управління;
- б) чинниками продуктивності праці;
- в) результатами організації праці;
- г) плануванням діяльності трудового колективу.

9. Економічні методи управління підприємством реалізують мотиви:

- а) соціальної поведінки людини;
- б) зацікавленості у спільній праці; в) застосування

адміністративних санкцій;

- г) матеріального інтересу участі людини у виробничих процесах.

10. Виробнича структура, коли кілька однотипних цехів можуть бути об'єднані, називається:

- а) дивізіональною;

- б) матричною;
- в) корпусною;
- г) цеховою.

11. До різновидів організаційної структури управління підприємством не належить структура:

- а) дивізіональна;
- б) корпусна;
- в) лінійно-штабна;
- г) множинна.

12. До особливостей функціональної (штабної) організаційної структури належить:

- а) надійність контролю;
- б) підпорядкованість підлеглих усім штабам одночасно;
- в) оперативність управлінських рішень;
- г) компетентне керівництво кожної функції управління.

13. Організаційна структура управління підприємством, яка передбачає наявність функціональних підрозділів (штабів), що мають права керування і прийняття рішень, називається:

- а) лінійно-штабною;
- б) функціональною;
- в) дивізіональною;
- г) лінійною.

14. Контроль як управлінська функція підприємства полягає в:

- а) обліку результатів, досягнутих за певний період діяльності підприємства;
- б) перевірці своєчасності початку трудової зміни;
- в) порівнянні фактично досягнутих результатів з плановими;
- г) усі відповіді правильні,

15. Зазначте, за якою організаційною структурою управління штаби мають тільки дорадчі права щодо управління підприємством:

- а) лінійною;
- б) функціональною;
- в) дивізіональною;
- г) лінійно-функціональною.

16. Державний контроль підприємницької діяльності не здійснюється стосовно:

- а) реєстрації підприємств;
- б) планів фінансування бюджетних організацій;
- в) використання прибутку, який залишається у підприємства після сплати податку на прибуток;
- г) стандартизації та сертифікації продукції підприємств.

17. Властивості функціональної структури управління:

- а) малі витрати на утримання управлінського апарату;
- б) високий ступінь компетентності управлінських рішень;

- в) певна суперечливість в організації виконання управлінських рішень;
- г) функціональні штаби мають дорадчі права, а остаточне рішення приймає керівник.

18. До категорій персоналу залежно від виконуваних функцій належать:

- а) інженери;
- б) спеціалісти;
- в) директори;
- г) робітники.

19. До промислово-виробничого персоналу підприємства не належить;

- а) головний бухгалтер;
- б) юрист;
- в) лікар;
- г) прибиральниця.

20. Працівник підприємства, який готує і оформлює документацію, належить до категорії:

- а) керівник;
- б) спеціаліст;
- в) службовець;
- г) робітник.

21. Для робітників рівнем кваліфікації є:

- а) тарифний розряд;
- б) рівень спеціальної освіти;
- в) науковий ступінь;
- г) посада і оклад.

22. Структура персоналу — це питома вага:

- а) промислово-виробничого персоналу;
- б) окремих категорій працівників;
- в) працівників певного рівня кваліфікації;
- г) певної групи професій.

23. Показник рівня дисципліни — це:

- а) кількість звільнених за прогули та інші порушення;
- б) відношення кількості звільнених з усіх причин до середньооблікової чисельності;
- в) відношення неявок на роботу до середньооблікової чисельності працюючих;
- г) кількість доган та інших адміністративних стягнень до порушників дисципліни за певний період.

24. Якщо плановий відсоток невиходів на роботу збільшиться, то коефіцієнт переведення явочної чисельності в облікову:

- а) збільшиться;
- б) зменшиться;
- в) не зміниться.

25. Визначте неправильне твердження:

- а) для встановлення чисельності управлінського персоналу підприємства керуються типовими штатними розписами;
- б) коефіцієнт переведення явочної чисельності в облікову — це відношення явочної чисельності працюючих до облікової;
- в) показник плинності кадрів на підприємстві — це відношення кількості звільнених з усіх причин до середньооблікової чисельності працюючих;
- г) завданням кадрової політики на підприємстві є розробка стратегії формування й використання трудового потенціалу.

26. Спеціалістами вищої кваліфікації називають працівників:

- а) що досягли певного працездатного віку;
- б) що мають наукові ступені та звання;
- в) із середньою освітою і великим практичним досвідом роботи;
- г) із вищою спеціальною освітою і великим практичним досвідом роботи.

27. Вид трудової діяльності, здійснення якої потребує відповідних спеціальних знань і практичних навичок, називається:

- а) категорією;
- б) кваліфікацією;
- в) спеціальністю;
- г) професією.

28. Коефіцієнт відповідності кваліфікації працівників складності виконуваної ними роботи обчислюється як відношення:

- а) чисельності працівників до чисельності управлінського апарату
- б) середнього тарифного розряду групи працівників до середнього розряду виконуваних робіт;
- в) чисельності висококваліфікованих працівників до загальної чисельності працівників підприємства;
- г) середнього розряду виконуваних робіт до чисельності висококваліфікованих і кваліфікованих працівників.

30. Визначте помилкові твердження:

- а) за складністю виконуваних робіт персонал підприємства поділяється на керівників, спеціалістів, службовців і працівників;
- б) відношення кількості звільнених працівників до середньо-облікової їх чисельності — це показник стабільності персоналу;
- в) планова чисельність робітників, що обчислюється за нормами обслуговування, прямо пропорційна нормі обслуговування;
- г) кваліфікація працівника характеризує ступінь складності виконуваної ним роботи.

31. У підрозділі «Кадрова політика та стратегія» організаційного плану необхідно охарактеризувати:

- а) терміни комплектування штатів фірми;
- б) стандарти та процедури наймання персоналу;
- в) розподіл обов'язків поміж членами команди менеджерів;

г) структуру заробітної плати, пакет пільг, премій, участь у прибутках керівників фірми.

32. Посадові інструкції для персоналу фірми складають з використанням такої інформації:

- а) юридичної форми організації бізнесу на фірмі;
- б) переліку завдань, що мають бути виконані на робочому місці;
- в) вибраної фірмою стратегії бізнесу;
- г) вимог до рівня кваліфікації кандидатів на посади

33. При складанні характеристики вибраної організаційної форми бізнесу в бізнес-плані слід вказати:

- а) на її переваги та недоліки (так/ні);
- б) на причини її вибору (так/ні);
- в) на можливі зміни юридичного статусу фірми в перспективі (так/ні);
- г) на проблеми, пов'язані з її практичним використанням (так/ні)

34. В організаційному плані слід охарактеризувати:

- а) схему управління фірмою (так/ні);
- б) доцільність вибору відповідної форми бізнесу (так/ні);
- в) потреби бізнесу в персоналі (так/ні);
- г) схему виробничого процесу на фірмі (так/ні);
- д) питання збуту продукції фірми (так/ні).

35. Характеризуючи в організаційному плані потреби фірми в персоналі необхідно:

- а) визначити джерела покриття потреб у персоналі (так/ні);
- б) розрахувати витрати, пов'язані із залученням персоналу (так/ні);
- в) визначити якості робітників, необхідні для виконання певних видів діяльності (так/ні);
- г) визначити посадові обов'язки менеджерів (так/ні)

2.5.4. Завдання для самостійного опрацювання розділу

Ситуація № 1

Створення ТОВ потребує розподілу початкового капіталу між співзасновниками.

- за якою схемою?
- в яких документах розподіл регламентується?
- як поєднати права власника та матеріальний інтерес майбутнього керівника?

Ситуація № 2

Реєстраційна палата при виконавчому комітеті відмовляє реєструвати підприємницьку структуру у формі приватної юридичної особи. Мотивація — неповний перелік документів. Що повинен представити власник у відділ реєстрації з названих документів?

- заяву;

- договір купівлі — продажу майна;
- договір оренди;
- установчий договір;
- довідку з банку;
- статут;
- протокол зборів;
- квитанції про сплату мита;
- ідентифікаційний код;
- довідку — дозвіл санепідемстанції;
- довідку — дозвіл пожежної інспекції.

Ситуація № 3

Ви вирішили створити торговельне підприємство у вигляді юридичної особи із застосуванням спрощеної системи оподаткування та звітності. Які критерії регламентують найбільш вигідну форму малого підприємництва?

- чисельність працівників до 5 осіб;
- чисельність працівників до 10 осіб;
- чисельність працівників до 50 осіб;
- наявність 1 власника;
- наявність 2 і більше власників;
- наявність акцій;
- наявність торговельного патенту;
- об'єм річної виручки до 500 тис. євро.

,

Ситуація № 4

Економічною основою бізнесу є приватна власність. Відкриваючи фірму, Ви залучаєте до реалізації стратегічної мети найманих працівників. Як, на Вашу думку, їх можна примусити здійснити цю мету?

- встановити високу зарплату;
- ознайомити з передовим досвідом подібних фірм;
- провести навчання-тренінги;
- запровадити моральне стимулювання;
- створити відповідні умови відпочинку;
- щоденно проводити наради та контролювати дії кожного співробітника.

Поясніть правильні варіанти відповідей.

Ситуація № 5

Вам необхідно отримати дозвіл (ліцензію) на відповідну діяльність. Дозвільна система передбачає виконання певних умов. Які з перелічених нижче умов є обов'язковими:

- наявність законодавче обумовленого розміру статутного фонду;
- відповідність умов вимогам санепідемстанції;
- наявність високопрофесійних фахівців;

- відповідність приміщення нормам пожежної безпеки;
- наявність відповідного обладнання за обраним напрямком діяльності;
- відповідність якісного вмісту товару (послуги) нормативним стандартам.

Розрахункові завдання

1. Підприємство почало працювати з 17 травня. Чисельність працівників за списком становила: 17 травня — 3 00 осіб, 18 травня — 330, 19 травня — 350, 20 травня — 360, з 21 по 31 травня — 380, з 1 червня по 31 грудня — 400 осіб. Визначити середньооблікову чисельність працівників у травні, у другому кварталі та за рік.

2. Річний обсяг виробництва на підприємстві становить 900 тис.шт. виробів при трудомісткості виготовлення одного виробу

0,35 нормо-год. Тривалість робочої зміни — 8 год при однозмінному режимі роботи. Внутрішні змінні втрати часу з вини працівників — 1,5 %, а регламентовані простої устаткування — 3 % номінального фонду часу. Рівень виконання норм виробітку планується 105 %. Визначити необхідну чисельність працівників, якщо в році буде 248 робочих днів.

3. Станом на 01.10 на підприємстві чисельність працюючих за списком становила 800 осіб; 13.10 8 працівників було звільнено за порушення дисципліни, 18.10 на роботу прийнято 10 осіб, а 22.10 звільнено за власним бажанням 7 працівників. Визначити середньооблікову чисельність працюючих за жовтень, чисельність працюючих на 1 листопада і коефіцієнт плинності кадрів підприємства в жовтні.

4. Річна планова трудомісткість робіт на підприємстві 28 300 людино-днів. Річний фонд робочого часу одного працівника — 230 днів. Визначити планову чисельність працюючих.

5. У цеху встановлено 15 одиниць устаткування. Норма обслуговування — 5 одиниць устаткування на одного наладчика. Підприємство працює безперервно у три зміни. Річний плановий фонд робочого часу одного працюючого — 230 днів. Визначити планову чисельність обслуговуючих працівників.

6. У цеху встановлено 70 верстатів. Режим роботи цеху двозмінний. Норма обслуговування — 7 верстатів на одного наладчика. Плановий фонд часу одного працюючого — 220 днів. Обчислити планову чисельність необхідних виробництву наладчиків.

7. Підприємство почало працювати з 18 березня. Чисельність працюючих — 200 осіб. Визначити середньооблікову чисельність працюючих за березень.

8. У звітному році трудомісткість виробничої програми підприємства становила 2 млн. нормо-год. Передбачається, що в наступному році через ускладнення продукції її загальна трудомісткість збільшиться на 11 %. У звітному році річний фонд робочого часу одного робітника становив 1900

нормо-год. Очікується, що в наступному році він збільшиться на 7 %. У звітному році норма виробітку становила 112%. У наступному році очікується її збільшення на 6 %. Визначити необхідну чисельність основних робітників у звітному і наступному роках.

9. У звітному році трудомісткість виробничої програми підприємства становила 1 778 000 нормо-год. Передбачається, що в наступному році через ускладнення продукції загальна трудомісткість збільшиться на 8 %. У звітному році річний плановий фонд часу одного робітника становив 2000 нормо-год. Очікується, що наступного року він збільшиться на 10 %. Виконання норми виробітку кожним працівником утримається на рівні 110%. Як зміниться рівень чисельності виробничого персоналу у плановому році?

10. Визначити, якою повинна бути чисельність обслуговуючого персоналу на дільниці, яка має 40 верстатів, якщо режим роботи двозмінний, норма обслуговування — 10 верстатів на одного працюючого. Невиходи на роботу плануються на рівні 5 %.

2.5.4.Рекомендована література

1. Бекетова О.Н., Найденов В.И. Бизнес-план: теория и практика. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2004. – 272 с.
2. Бизнес-план розвитку сільськогосподарського підприємства: Навчальний посібник/В.І.Дробот, В.П.Мартьянов, М.Ф.Соловйов та ін. – К.: Мета, 2003. – 336 с.
3. Бизнес-план: технологія розробки та обґрунтування: Навчальний посібник. – Вид. 2-ге/ С.Ф. Покропивний, С.М. Соболев, Г.О.Швиданенко, О.Г. Деревянко. – К.: КНЕУ, 2002. – 379 с.
4. Гетало В.П., Гончаров Г.О., Колісник А.В. Бизнес-планування: Навч. посібник. – «Видавничий дім «Професіонал», 2008. – 240 с.
5. Македон В.В. Бизнес-планування: Навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 236 с.
6. Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств / Затверджено наказом Міністерства економіки України від 6 вересня 2006 р. N 290.

2.6 Фінансовий план

2.6.1. План доходів і витрат

Розділ бізнес-плану „**Фінансовий план**” узагальнює результати всіх попередніх розділів бізнес-плану у вартісній формі та обґрунтовує доцільність реалізації даного підприємницького проекту за економічними критеріями. Зазвичай фінансовий розділ включає такі основні документи:

- 1) план доходів і витрат (прибутків і збитків);
- 2) план грошових надходжень і виплат (план руху готівки);
- 3) плановий баланс;
- 4) фінансові коефіцієнти.

Ступінь детальності викладу інформації в прогнозних формах фінансової звітності визначається цілями бізнесу, що проектується. План прибутків і збитків, а також рух грошових коштів подається в бізнес-плані, зазвичай, на перший плановий рік помісячно, на другий і третій – поквартально. Плановий баланс активів і пасивів складається на кінець кожного року планового періоду.

План прибутків і збитків відображає операційну діяльність підприємства на плановий період і по суті є прогнозом його фінансових результатів (табл. 2.21).

В бізнес-плані графічним або аналітичним шляхом визначається критичний обсяг продажу (точка беззбитковості або поріг рентабельності) і запас фінансової міцності підприємства. Критичний обсяг продаж в грошовому виразі ($Q_{гв}$) може бути розрахована за такою формулою:

$$Q_{гв} = \frac{В_{пос}}{1 - П_{зм}},$$

де $В_{пос}$ – умовно-постійні витрати;

$П_{зм}$ – питома вага умовно-змінних витрат в обсязі продаж, долі одиниць.

Критичний обсяг продаж в натуральному виразі ($Q_{н}$) може бути розрахована за такою формулою:

$$Q_{н} = \frac{В_{пос}}{Ц - В_{зм}} = \frac{В_{пос}}{МД},$$

$Ц$ – ціна одиниці продукції (без ПДВ);

$В_{зм}$ – змінні витрати на одиницю продукції;

$МД$ – маржинальний дохід на одиницю продукції.

Беззбитковий обсяг виробництва та реалізації можна визначити за іншою методикою, яка передбачає використання планових показників валового виробництва продукції, структури витрат, в тому числі їх поділ на постійні та змінні. При цьому визначається планова виробнича собівартість 1 ц продукції та обсяг постійних витрат на 1 ц продукції. Після визначення повної собівартості та ціни реалізації 1 ц продукції визначається обсяг змінних витрат, що дає змогу обчислити маржинальний дохід.

Таблиця 2.21 – План доходів і витрат

№ п/п	Показники	Роки											Усього
		місяці				квартали				3	...	n	
		1	2	...	12	1	2	3	4				
1.	Виручка від реалізації (з ПДВ)												
2.	Податок на додану вартість												
3.	Виручка від реалізації (без ПДВ) (р.1-р.2)												
4.	Прямі витрати на виробництво реалізованої продукції												
4.1	у т.ч.: заробітна плата робітників												
4.2	нарахування на заробітну плату												
4.3	насіння та посадковий матеріал												
4.4	добрива												
4.5	корми												
4.6	засоби захисту рослин і тварин												
4.7	сировина												
4.8	матеріали												
4.9	паливо та мастильні матеріали												
4.10	електрична та теплова енергія												
4.11	роботи та послуги												
4.12	амортизація виробничих засобів і нематеріальних активів												
4.13	витрати на утримання основних засобів												
4.14	витрати на ремонт основних засобів												
4.15	орендна плата												
4.16	інші витрати												
5.	Валовий прибуток (р.3 – р.4)												
6.	Операційні витрати												
6.1	у т.ч.: заробітна плата персоналу												
6.2	нарахування на заробітну плату												
6.3	комунальні послуги												
6.4	витрати на утримання офісу												
6.5	витрати на відрядження												
6.6	страхові платежі												
6.7	реклама												
6.8	інші операційні витрати												
7.	Операційний прибуток (р.5 – р.6)												
8.	Сплата відсотків за кредит												
9.	Прибуток до сплати податків (р.7 – р.8)												
10.	Податки з прибутку												
11.	Чистий прибуток (збиток) (р.9 – р.10)												

На підставі цих показників та проведених розрахунків визначається плановий беззбитковий обсяг виробництва сільськогосподарської продукції. Загальна методика розрахунку порогу рентабельності наведена в таблиці 2.22.

Таблиця 2.22 – Визначення беззбиткового обсягу виробництва і реалізації сільськогосподарської продукції

№ п/п	Показники	Одиниця виміру	Види продукції	
1.	Валове виробництво продукції	ц		
2.	Виробничі витрати - всього	тис. грн.		
	в т.ч.: а) постійні	тис. грн.		
	б) змінні	тис. грн.		
3.	Питома вага постійних витрат (п.2а : п.2) x 100	%		
4.	Виробнича собівартість 1 ц продукції (п.2 : п.1) x 1000	грн.		
5.	Постійні витрати в розрахунку на 1 ц продукції (п.4 x п.3) :100	грн.		
6.	Ціна реалізації 1ц продукції	грн.		
7.	Собівартість 1 ц реалізованої продукції	грн.		
8.	Змінні витрати у собівартості 1 ц реалізованої продукції (п.7 – п.5)	грн.		
9.	Маржинальний дохід від 1 ц продукції (п.6 – п.8)	грн.		
10.	Беззбитковий обсяг виробництва продукції (п.2а : п.9) x 1000	ц		

Запас фінансової міцності визначають як різницю між плановою величиною виручки та критичним обсягом продаж і відображає розмір, до якого можна зменшувати обсяг виробництва або ціну, з тим щоб виробництво не було збитковим.

Слід зазначити, що, якщо підприємство планує виробляти декілька видів продукції, то результати розрахунків точки беззбитковості будуть справедливими лише для планової структури продаж.

Порівнюючи потребу в додаткових інвестиціях для реалізації проекту і джерела фінансування (покриття) цієї потреби визначається розмір необхідних додаткових фінансових ресурсів (таблиця 2.23).

Джерелами фінансування можуть бути:

- акціонерний капітал – якщо передбачається збільшення акціонерного капіталу протягом періоду реалізації проекту інвестиційного розвитку підприємства (n років);
- залучений капітал – якщо передбачається використання довгострокових кредитів і позик, короткострокових кредитів і позик (за винятком коштів державної фінансової підтримки);
- інші джерела фінансування.

Таблиця 2.23 – Потреба в додаткових інвестиціях і формування джерел фінансування [3]

№ п/п	Потреба в додаткових інвестиціях, тис. гривень	Роки планового періоду			Усього	№ п/п	Потреба в додаткових інвестиціях, тис. гривень	Роки планового періоду			Усього
		1	...	n				1	...	n	
1.	Основний капітал					1.	Акціонерний капітал				
1.1	будинки, споруди виробничого призначення					2.	Залучений капітал				
						2.1	довгострокові кредити				
						2.2	довгострокові позики				
1.2	робочі машини та обладнання					2.3	короткострокові кредити				
						2.4	короткострокові позики				
1.3	транспортні засоби					3.	Інші джерела фінансування				
1.4	інші										
2.	Оборотний капітал										
2.1	запаси і витрати										
2.2	кошти										
3.	Разом потреба в додаткових інвестиціях					4.	Разом джерела фінансування				

2.6.2. План грошових надходжень і виплат

Важливим завданням фінансового планування є планування грошових потоків (cash flows). Воно дає можливість визначити майбутні грошові надходження підприємства та його витрати. При цьому загальний результат від інвестицій розраховується як сума дисконтованих грошових потоків кожного року реалізації даного проекту розвитку підприємства й поточної (дисконтованої) вартості залишкової вартості за межами планованого періоду (n років).

Порівняння розміру вкладених коштів і прогнозованих від даного вкладення результатів здійснюється за допомогою спеціальних методів й інструментів, що включають: дисконтування й нарахування складних відсотків, розрахунок показників чистої приведеної вартості проекту й внутрішньої норми доходу (внутрішнього граничного рівня доходності), динамічного (дисконтного) строку окупності проекту. Розроблення моделі

грошових потоків базується на застосуванні техніки дисконтованих грошових потоків (таблиця 2.22).

Таблиця 2.22 – План руху грошових надходжень і виплат [3]

№ п/п	Показники	Роки										
		факт.	планового періоду									
			місяці				квартали				...	n
			1	2	...	12	1	2	3	4		
1.	Чистий прибуток (п.11 табл. 2.21)											
2.	Чистий грошовий потік, усього: (ряд. 2.1											
	+ ряд. 2.2 +(-) ряд. 2.3 -(+) ряд. 2.4 - ряд.											
	2.5 + ряд. 2.6 - ряд. 2.7 - ряд. 2.8)											
2.1	чистий прибуток											
2.2	знос											
2.3	ріст (погашення) кредиторської											
	заборгованості											
2.4	ріст (погашення) дебіторської											
	заборгованості											
2.5	виплата відсотків по кредитах, позиках											
2.6	кошти від продажу основних засобів											
2.7	капіталовкладення											
2.8	приріст оборотного капіталу											
3.	Залишок коштів на початок періоду											
4.	Накопичена готівка на кінець періоду											
	(ряд. 2 + ряд. 3)											
5.	Коефіцієнт поточної (дисконтованої)											
	вартості при обраній ставці дисконту*											
6.	Поточна (дисконтована) вартість											
	грошових потоків (ряд. 2 x ряд. 5)											
7.	Сума поточних (дисконтованих)											
	вартостей грошових потоків											
8.	Залишкова (ліквідаційна) вартість за											
	межами планового періоду (n років)											
	Поточна (дисконтована) вартість											
9.	залишкової вартості за межами											
	планового періоду при коефіцієнті											
	дисконтування для кінця року**											
10.	Чиста поточна (дисконтована) вартість											
	(NPV) (ряд. 7 + ряд. 9)											

* Розрахунки проводяться з урахуванням ставки дисконту, розрахованої на місяць або квартал.

** Коефіцієнт поточної вартості (коефіцієнт дисконтування) грошових потоків за межами планового періоду розраховується на кінець року по формулі:

$$\alpha_n = 1/(1+E)^n,$$

де n – число років;

E - обрана ставка дисконту.

Ставка дисконту (E) - це норма прибутку, що інвестори звичайно одержують від інвестицій аналогічного змісту й ступеня ризику. Це необхідний інвесторам рівень прибутковості інвестицій.

Коефіцієнти поточної вартості грошових потоків планованого періоду розраховуються для середини року по формулі:

$$\alpha_n = 1/(1+E)^{n-0,5},$$

Залишкова вартість (рядок 8, таблиця 2.22) може розраховуватися двома способами:

1) для підприємства, що продовжує виробничу діяльність за межами планованого періоду – як вартість всіх грошових потоків за межами планованого періоду (n років) та визначається наступним чином: а) передбачається, що темпи приросту грошового потоку стабілізуються за межами планового періоду (q); б) грошовий потік першого року після прогностного періоду ((n+1)-го року) – (CF) – розраховується як добуток n + 1 грошового потоку останнього року прогностного періоду (CF) на темп росту (1 + q); в) залишкова вартість грошових потоків за межами планованого періоду розраховується як частка від ділення грошових потоків у залишковий період (CF) на різницю між n + 1 ставкою дисконту (r) і темпом приросту грошових потоків (q):

$$\text{залишкова вартість} = CF (1 + q)/(r - q).$$

2) на основі припущення про продаж підприємства по закінченні планованого періоду залишкова вартість приймається рівною ліквідаційній. Залишкова (ліквідаційна) вартість повинна бути дисконтована з коефіцієнтом дисконтування (коефіцієнтом поточної вартості), розрахованим для кінця року на відміну від грошових потоків планованого періоду, які дисконтуються з коефіцієнтом дисконтування для середини року.

При розробленні плану руху грошових надходжень і виплат необхідно передбачити час надходження грошових коштів та їх витрачання. Бюджет грошових коштів підприємства розробляється на різні строки: на місяць, квартал, рік. Для аграрних підприємств доцільно складати місячні бюджети.

Грошові потоки підприємства забезпечують його ліквідність, тобто здатність платити за придбану сировину, матеріали, погашати позики.

У плані руху грошових надходжень і виплат (готівки) міститься інформація з визначення надходження коштів, які необхідні для виконання запланованого обсягу фінансово-господарських операцій. Усі надходження і грошові видатки враховуються у період часу, що відповідають фактичним датам здійснення їх платежів, з урахуванням часу затримки оплати реалізованої продукції, часу затримки платежів і поставок матеріальних ресурсів.

В грошові видатки підприємства не включається сума амортизаційних відрахувань, так як вони не є грошовим зобов'язанням. В той же час кошти на придбання основних засобів повністю відносяться до грошових видатків.

План руху грошових надходжень і виплат є основним документом, в якому визначається потреба в капіталі, реалізується стратегія фінансування підприємства. На його основі здійснюється оцінка інвестицій.

Стратегія фінансування бізнес-проекту передбачає визначення переліку залучених джерел інвестиційних ресурсів, які поділяються на внутрішні

(статутний капітал підприємства, нагромаджені резерви, амортизаційні відрахування тощо) та зовнішні (кредити, надходження від продажу емітованих цінних паперів, державні субсидії тощо). З метою одержання максимального прибутку від інвестиційної діяльності та забезпечення фінансової стійкості підприємства на практиці, зазвичай, здійснюється оптимізація структури джерел інвестицій. Використання лише внутрішніх джерел фінансування веде до зниження ефективності господарської діяльності, що зумовлене наявністю ефекту фінансового важеля. Ефект фінансового важеля – це приріст рентабельності власного капіталу, який зумовлений використанням позичкового капіталу. Ефект фінансового важеля розраховується за формулою:

$$\text{ЕФВ} = (1 - \text{Сп}) (\text{РК} - \text{СВК}) * \frac{\text{ПК}}{\text{ВК}},$$

Де ЕФВ – ефект фінансового важеля;

Сп – ставка податку на прибуток, виражена десятковим дробом;

РК – коефіцієнт рентабельності активів без врахування виплат на обслуговування кредиту;

СВК – середня розрахункова ставка відсотків за кредит, виражена десятковим дробом;

ПК – величина позичкового капіталу;

ВК – величина власного капіталу підприємства.

Значення диференціалу (РК – СВК) не повинне бути від'ємне. Від'ємне значення диференціалу означає, що підприємство буде мати збитки від використання позичкових коштів.

2.6.3. Плановий баланс підприємства

Плановий баланс характеризує фінансовий стан підприємства на кінець розрахункового періоду часу і відображає ресурси підприємства по їх складу і напрямках використання, з одної сторони (актив), і по джерелах їх фінансування – з другої. При складанні планового балансу враховується купівля основних фондів, зміни вартості матеріальних запасів, що зумовлені зростанням обсягів продажу та іншими чинниками.

Плановий баланс підприємства складається методом визначення відсоткового співвідношення до продажу. Він ґрунтується на тому, що на рух активів підприємства впливають зміни в обсязі реалізації. За зростання обсягу продажу виникає необхідність у збільшенні суми активів. Використання методу відсотків передбачає диференціацію активів. Необхідно виділити активи, на які впливають зміни в обсязі продажу й активи незалежні від цих змін. Більша частина активів залежить від обсягу продажу, наприклад дебіторська заборгованість, товарно-матеріальні запаси. Вони прямо пов'язані зі зменшенням або збільшенням продажу. Відбуваються зміни і в зобов'язаннях. Так, збільшення кількості зайнятих призведе до зростання статті „нарахована, але не виплачена заробітна плата”, зросте також сума

„нарахованих податків” через збільшення податкової бази.

Плановий баланс є фінансовим документом, в якому кошти підприємства (у грошовій формі) згруповано як за їхнім складом і розміщенням, так і за джерелами їх надходження. Баланс складається для того, щоб отримати «фотографію» фінансового стану підприємства на певну дату, яка має зафіксувати фінансові позиції підприємства на даний момент (табл. 2.23).

Баланс, зокрема, показує:

- що підприємство має у своєму розпорядженні (активи);
- скільки воно винна постачальникам і кредиторам (пасиви);
- що в нього залишається (Власний капітал = Активи – Пасиви).

Таблиця 2.23 – Плановий баланс підприємства

Актив	код рядка	Рік				Актив	код рядка	Рік			
		0	1	...	n			0	1	...	n
Необоротні активи	080					Власний капітал	380				
Оборотні активи в тому числі:	260					в тому числі:					
запаси						нерозподілений прибуток (непокритий збиток)					
дебіторська заборгованість						Забезпечення наступних витрат і платежів	430				
						Довгострокові зобов'язання	480				
Витрати майбутніх періодів	270					Поточні зобов'язання	620				
активи						Доходи майбутніх періодів	630				
Баланс (сума рядків 080, 260, 270)	280					Баланс (сума рядків 380, 430, 620, 630)	640				

Складання планового балансу здійснюється за такою схемою:

- поділ статей балансу на такі, що залежать від зміни обсягу реалізації, і такі, що від них не залежать;
- розрахунок співвідношення статей першої категорії та обсягу реалізації в базовому періоді;
- коригування статей першої категорії згідно з прогнозним обсягом реалізації (множенням суми статті базового балансу на одержаний коефіцієнт);
- розрахунок статей другої категорії на підставі попередніх розрахунків та встановлених стратегічним планом розвитку організації цільових

фінансових коефіцієнтів, підтримання (досягнення) яких є обов'язковим у плановому періоді;

- розрахунок на основі балансового звіту коефіцієнтів, які характеризують фінансовий стан організації (крім цільових).

2.6.4. Система показників ефективності підприємницького проекту

Систему показників ефективності підприємницького проекту можна поділити на дві групи:

- 1) показники фінансового стану підприємства (табл. 2.24);
- 2) показники ефективності інвестицій.

Таблиця 2.24 – Показники оцінки фінансового стану підприємства

Показники або група показників	Економічний зміст
Коефіцієнти ліквідності. Ліквідність – це здатність підприємства виконувати свої короткострокові зобов'язання.	
Коефіцієнт поточної ліквідності	Відношення поточних активів до поточних пасивів підприємства
Коефіцієнт термінової ліквідності	Відношення поточних активів без вартості товарно-матеріальних запасів до поточних пасивів
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Відношення високоліквідних активів (грошові кошти, цінні папери) до поточних пасивів
Показники платоспроможності. Платоспроможність – це здатність підприємства виконувати свої довгострокові зобов'язання в міру настання строків платежів	
Коефіцієнт фінансової стійкості	Відношення власних коштів підприємства до залучених
Коефіцієнт платоспроможності	Відношення залучених коштів до власних коштів підприємства
Показники рентабельності. Ця група показників характеризує здатність підприємства отримувати прибуток на вкладений капітал	
Коефіцієнт валового прибутку	Відношення величини валового прибутку до суми виручки від реалізації продукції
Коефіцієнт операційного прибутку	Відношення величини операційного прибутку до суми виручки від реалізації продукції
Коефіцієнт чистого прибутку	Відношення величини чистого прибутку до суми виручки від реалізації продукції
Чиста рентабельність активів	Відношення величини чистого прибутку до середньої за період вартості активів
Чиста рентабельність власного капіталу	Відношення величини чистого прибутку до середньої за період вартості власного капіталу
Показники активності (оборотності). Ця група показників характеризує ефективність використання підприємством економічних ресурсів	
Коефіцієнт оборотності активів	Відношення виручки від продаж до середньої за період вартості активів
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	Відношення виручки від продаж до середньої за період вартості власного капіталу
Коефіцієнт оборотності товарно-матеріальних запасів	Відношення виручки від продаж до середньої за період вартості запасів
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	Відношення виручки від продаж в кредит до середньої за період дебіторської заборгованості

Ефективність проекту оцінюється на протязі розрахункового періоду, який охоплює часовий інтервал від початку проекту до його завершення.

Розрахунковий період розбивається на кроки – відрізки, в межах яких відбувається агрегування даних, які використовуються для оцінки фінансових показників. Кроки розрахунку t визначаються номерами (0, 1, 2 ...M). Час в розрахунковому періоді вимірюється в роках або долях року і відраховується від фіксованого моменту $t_0 = 0$ і приймається за базовий.

Грошовий потік – це залежність від часу грошових надходжень і видатків при реалізації проекту, який породжує цей потік.

Основні показники ефективності проекту основані на врахуванні фінансових ресурсів у часі, які визначаються за допомогою дисконтування.

Дисконтуванням грошових потоків називається приведення їх різночасових значень до їх цінності на відповідний момент часу, який називається моментом приведення і позначається t_0 .

Основним економічним нормативом, який використовується при дисконтуванні, є норма дисконту E , яка виражається в долях одиниць або відсотках в рік.

Дисконтування грошового потоку на m -му кроці здійснюється шляхом множення його значення на коефіцієнт дисконтування α_m , який розраховується за формулою:

$$\alpha_m = 1/(1+E)^{tm-t_0}$$

де tm – момент закінчення m – го кроку.

Норму дисконту E можна вибирати різною для різних кроків розрахунку.

Для розрахунку ефективності проекту можна використовувати такі основні показники [17]:

- 1) чистий приведений дохід;**
- 2) внутрішня норма доходності;**
- 3) індекс доходності (прибутковості, рентабельності) інвестицій;**
- 4) термін окупності інвестицій.**

Чистий приведений дохід (ЧПД) являє собою накопичений дисконтований ефект (дискотоване накопичене сальдо) за розрахунковий період

$$\text{ЧПД} = \sum_{m=0}^M f_m \alpha_m = \sum_{m=0}^M \text{ГП}_m \alpha_m - \sum_{m=0}^M I_m \alpha_m,$$

де f_m – величина грошового потоку на m -му кроці;

ГП_m , I_m – відповідно грошовий потік від проекту і сума інвестицій в проект на m -му кроці.

M – тривалість (строк життя) проекту;

Якщо $\text{ЧПД} > 0$, то проект ефективний, Якщо $\text{ЧПД} < 0$, то проект не

ефективний.

Внутрішньою нормою дохідності (ВНД) називається таке додатне число E_v , при якому норма дисконту $E = E_v$ ЧПВ проекту перетворюється в 0, при всіх більших значеннях E ЧПВ – від’ємна, а при всіх менших значеннях E ЧПВ – додатна. ВНД на практиці обчислюють за формулою:

$$\text{ВНД} = \text{ДС}_M + \frac{\text{ЧТВ}_{\text{мдс}}}{\text{ЧТВ}_{\text{мдс}} - \text{ЧТВ}_{\text{бдс}}} (\text{ДС}_6 - \text{ДС}_M),$$

де ДС_M , ДС_6 – задана умовою задачі відповідно кількісно менша (індекс „м”) і більша (індекс „б”) дисконтна ставка, %;

$\text{ЧТВ}_{\text{мдс}}$, $\text{ЧТВ}_{\text{бдс}}$ – чистий приведений дохід за умови взятої відповідно меншої і більшої дисконтної ставки.

Індекс доходності (прибутковості, рентабельності) інвестицій

$$\text{ІД} = \sum_{m=0}^M \text{ГП}_m \alpha_m / \sum_{m=0}^M \text{І}_m \alpha_m,$$

Якщо $\text{ІД} > 1$, то проект ефективний, Якщо $\text{ІД} < 1$, то проект не ефективний.

Терміном окупності інвестицій називається тривалість періоду від початкового моменту до того моменту часу в розрахунковому періоді, після якого ЧПД стає і в подальшому залишається невід’ємним.

2.6.5.Завдання для самостійного опрацювання розділу

1. Які є головні цілі розробки фінансового плану?
2. У зв’язку з чим показники фінансового плану є особливо важливими для: самого підприємця, потенційного кредитора або інвестора?
3. Які вимоги ставляться до інформації, яка використовується для складання фінансового плану?
4. З яких розділів складається розділ „Фінансовий план”?
5. Які розрахунки передують складанню плану доходів і витрат?
6. В якій послідовності складають план доходів та витрат?
8. Для чого та як розраховують точку беззбитковості?
9. Для чого складають план грошових надходжень та виплат?
10. Охарактеризуйте форму та ключові елементи плану руху готівки.
11. Чим відрізняється форма балансу, який є частиною бізнес-плану, від форми № 1 бухгалтерської звітності підприємств?
12. З якими цілями розраховуються фінансові коефіцієнти?
13. Які фінансові коефіцієнти треба наводити в бізнес-плані?
14. Як ви розумієте суть аналізу ліквідності? Для чого його

проводять?

14. Яка категорія фінансового аналізу характеризує здатність підприємства відповідати по довгостроковим зобов'язанням?

2.7.3.2. Тести

1. План доходів і витрат фірми складається для:
 - а) характеристики результатів майбутньої діяльності фірми за критерієм її прибутковості;
 - б) визначення періодів, коли фірма відчуватиме дефіцит або надлишок готівки;
 - в) визначення суми коштів, які необхідно запозичити в плановому періоді.
2. Результати аналізу платоспроможності викладаються в такому розділі бізнес-плану:
 - а) «Дослідження ринку»;
 - б) «Галузь, фірма та її продукція»;
 - в) «Маркетинг-план»;
 - г) «Організаційний план»;
 - д) «Оцінка ризиків»;
 - е) «Фінансовий план».
3. Фінансові коефіцієнти в бізнес-плані розраховують для:
 - а) визначення потреб фірми у фінансових ресурсах;
 - б) визначення міри ризику інвестування коштів;
 - в) розрахунків точки беззбитковості;
 - г) оцінки фінансової ефективності вкладання коштів у даний проект.
4. Чистий грошовий потік (потік готівки) — це:
 - а) різниця між готівковими коштами на початок місяця і загальною сумою всіх грошових виплат за цей місяць;
 - б) сума готівкових коштів на початок місяця і загальних грошових надходжень за цей місяць;
 - в) різниця між загальною сумою всіх грошових надходжень і загальною сумою всіх платежів фірми за місяць;
 - г) чистий прибуток до сплати податків.
5. Аналіз платоспроможності — це:
 - а) оцінка умов і термінів повернення інвесторам вкладених коштів та їх можливих (передбачуваних) доходів;
 - б) аналіз найбільш імовірних типів ризиків у даному бізнесі;
 - в) дослідження здатності фірми відповідати по своїх довгострокових зобов'язаннях;
 - г) перевірка достовірності базових (початкових) припущень, на яких ґрунтуються розрахунки фінансових документів.
6. Для розрахунку точки беззбитковості необхідно знати:
 - а) загальні операційні витрати;

- б) обсяги виробництва продукції;
- в) ціну продажу одиниці продукції фірми;
- г) прямі (змінні) витрати на одиницю продукції;
- д) прибуток від реалізації продукції.

7. У плані доходів і витрат фірми до собівартості проданих товарів включають:

- а) операційні витрати;
- б) матеріальні витрати;
- в) прямі витрати праці;
- г) відсотки, сплачені за кредит.

8. До фінансових коефіцієнтів, що відображають інтереси інвесторів, належать:

- а) коефіцієнт термінової ліквідності;
- б) коефіцієнт заборгованості;
- в) окупність інвестицій;
- г) коефіцієнт чистого прибутку;
- д) коефіцієнт співвідношення залучених і власних коштів.

9. Особливості фінансового плану порівняно з іншими розділами бізнес-плану полягають у тому, що він:

- а) складається з перспективою на 3 роки;
- б) є найбільшим розділом бізнес-плану;
- в) містить відповідний перелік фінансових документів, кожен з яких має стандартну форму.

10. План грошових надходжень і виплат дає змогу визначити:

- а) періоди діяльності, коли фірма відчуватиме брак або надлишок готівки;
- б) розмір чистого прибутку;
- в) розмір сплати відсотків за кредит;
- г) скільки коштів треба позичити;
- д) термін повернення позикових коштів.

11. Точка беззбитковості дає змогу з'ясувати:

- а) скільки одиниць продукції необхідно продати, щоб витрати фірми окупились її доходами (так/ні);
- б) за якого обсягу продажу (у фізичних одиницях) бізнес фірми стає прибутковим (так/ні);
- в) за якого обсягу продажу (у фізичних одиницях) бізнес фірми залишатиметься збитковим (так/ні).

12. Плановий баланс, який складають у бізнес-плані, дає змогу:

- а) подати в узагальненій формі результати майбутньої діяльності фірми з погляду її прибутковості (так/ні);
- б) визначити періоди, коли фірма відчуватиме дефіцит або надлишок готівки (так/ні);
- в) визначити суму коштів, яку необхідно взяти в борг у плановому періоді (так/ні).

13. До поточних активів у фірми належать:

- а) матеріальні запаси (так/ні);
 - б) обладнання (так/ні);
 - в) дебіторська, заборгованість (так/ні);
 - г) земля (так/ні);
 - д) нематеріальні активи (так/ні).
14. Інтереси власників капіталу відображають коефіцієнти:
- а) ліквідності (так/ні);
 - б) платоспроможності (так/ні);
 - в) рентабельності (так/ні).
15. План доходів і витрат фірми з добрими перспективами щодо прибутку:
- а) свідчить про стабільну платоспроможність фірми (так/ні);
 - б) не є свідченням стабільної платоспроможності фірми (так/ні);
 - в) забезпечує стабільну платоспроможність фірми (так/ні).
16. Де в балансі розташовані рахунки по короткостроковому кредиту банку?
- а) в активі;
 - б) в пасиві;
 - в) взагалі немає.
17. Баланс підприємства має ліву і праву сторони, які називаються:
- а) актив і пасив;
 - б) дебет і кредит;
 - в) статті і розділи.
18. Якій умові повинен відповідати баланс?
- а) актив > пасиву;
 - б) актив < пасиву;
 - в) актив = пасиву.
19. Всі рахунки підприємства по відношенню до балансу поділяються на:
- а) аналітичні і синтетичні;
 - б) активні, пасивні, активно-пасивні;
 - в) балансові і позабалансові.
20. Де в балансі розташовані рахунки, які характеризують суму основних засобів підприємства:
- а) в активі;
 - б) в пасиві;
 - в) взагалі немає.

2.7.3.3. Аналітично-розрахункові завдання

1. Визначити графічно точку беззбитковості, якщо: ціна (P) = 5 грн.; середні змінні витрати (AVC) = 2,8 грн.; сума постійних витрат (TPC) = 30 тис. грн.

2. Сума контракту = \$468 тис.; (по курсу 5,4 грн. це 2 527 200 грн.)
Комісійна винагорода = 20 % від суми контракту: курс євро = 6,2 грн.

Витрати комісiонера: 5 % мито (митний збір пiльговий) + транспортні послуги (включно ПДВ) = 13 600 грн. + митні послуги (включно ПДВ) = 3600 грн.; курс долара на час розрахунків = 5,6 грн.

Розрахувати фінансовий результат.

3. Підприємство оплатило витрати банку за випуск корпоративної банківської картки = 40 грн. і перерахувало кошти на корпоративний рахунок підприємства з валютного рахунку = \$6000 (курс НБУ = 5,6 грн. за \$1). Корпоративну картку було видано комерційному директорові Василенко В. для оплати витрат на відрядження. Підприємство одержало підтвердження банку (виписка з корпоративного рахунку) про використання коштів у сумі \$840 (курс НБУ = 5,7 грн. за \$1. Дану суму оформлено як видачу коштів під звіт Василенко В. Після повернення складено фінансовий звіт, до якого подано звітні документи на суму \$840. Визначити витрати та курсову різницю.

4. Скласти заявку на продаж \$50 тис. США від 28.01.02р. (курс НБУ — 5,3 грн. за \$ США) за курсом 5,6 грн. за \$1 США. Комісійна винагорода = 1,6 %. Визначити фінансовий результат від реалізації, курсову різницю, витрати від реалізації. Сума коштів від реалізації зарахована на розрахунковий рахунок. Визначити невідомі показники

Звіт про прибутки та збитки

№з/п	Показник	Сума,
1	Продажі	200
2	Початковий запас готової продукції	44
3	Початковий запас незавершеного виробництва	38
4	Прямі матеріали	64
5	Пряма заробітна плата	?
6	Виробничі накладні витрати	54
7	Кінцевий запас незавершеного виробництва	56
8	Собівартість виробленої продукції	134
9	Кінцевий запас готової продукції	54
10	Собівартість реалізованої продукції	?
11	Валовий прибуток	?
12	Операційні витрати	?
13	Прибуток (збиток)	20

5. Дата контракту 11.09.2006. Дата оформлення митних документів 11.01.2007. Сума контракту = \$1438 тис.; (по курсу 5,7грн, це 8 196 600 грн.); Курс євро = 5,2 грн, Мито = 10 % (митний збір звичайний); оплата ПДВ проведена векселем; вексель погашено 24.01.2007 р. з розрахункового рахунку.

Провести аналіз завдання, визначити показник ефективності імпоротної продукції та вплив факторів на неї. За даними аналізу складіть висновки та

спрогнозуйте подальше збільшення ефективності. Дані оформити в таблиці та зробити висновки.

6. Визначити невідомі показники:

Звіт про прибутки та збитки за 2012р.

№з/п	Показник	Сума, грн.
1	Продажі	140
2	Початковий запас готової продукції	34
3	Початковий запас незавершеного виробництва	30
4	Прямі матеріали	52
5	Пряма заробітна плата	62
6	Виробничі накладні витрати	58
7	Кінцевий запас незавершеного виробництва	38
8	Собівартість виробленої продукції	?
9	Кінцевий запас готової продукції	?
10	Собівартість реалізованої продукції	98
11	Валовий прибуток	?
12	Операційні витрати	66
13	Прибуток (збиток)	?

2.6.6.Рекомендована література

1. Бекетова О.Н., Найденов В.И. Бизнес-план: теория и практика. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2004. – 272 с.
2. Бизнес-план розвитку сільськогосподарського підприємства: Навчальний посібник/В.І.Дробот, В.П.Мартьянов, М.Ф.Соловйов та ін. – К.: Мета, 2003. – 336 с.
3. Бизнес-план: технологія розробки та обґрунтування: Навчальний посібник. – Вид. 2-ге/ С.Ф. Покропивний, С.М. Соболь, Г.О.Швиданенко, О.Г. Деревянко. – К.: КНЕУ, 2002. – 379 с.
4. Гетало В.П., Гончаров Г.О., Колісник А.В. Бизнес-планування: Навч. посібник. – «Видавничий дім «Професіонал», 2008. – 240 с.
5. Македон В.В. Бизнес-планування: Навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 236 с.
6. Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств / Затверджено наказом Міністерства економіки України від 6 вересня 2006 р. N 290.

2.7 Оцінка ризиків та їх страхування

2.7.1. Основне завдання оцінка ризиків і їх страхування

Основним завданням розділу „Оцінка ризиків і їх страхування” є виявлення найбільш значних ризиків, які мають місце у випадку реалізації пропонованого проекту та пропонування основних заходів захисту від їх впливу.

Починати даний розділ необхідно з формування повного переліку можливих ризиків, які можуть виникнути в ході реалізації підприємницького проекту. Найважливішими ризиками в таких ситуаціях є :

- ризик вибору споживачів;
- ризик конкуренції;
- ненадійність постачальників;
- ризик помилкової стратегії проникнення на ринок;
- ризик підвищення цін на ресурси;
- ризик коливання цін;
- ризик зміни умов оподаткування тощо.

Потім необхідно оцінити ймовірності появи того чи іншого ризику та проаналізувати їх. Для аналізу ризику використовують такі методи:

- аналіз чутливості;
- перевірка стійкості;
- корегування параметрів плану;
- аналіз сценаріїв;
- метод „Монте-Карло”.

Особливістю застосування вказаних методів полягає у формалізованому описі умов реалізації плану у формі моделі та аналізі можливих сценаріїв розвитку подій і їх впливу на показники ризику. Тут, як правило, до аналізу сценаріїв використовують три підходи: песимістичний, оптимістичний і найбільш ймовірний. Планування сценаріїв дозволяє сформулювати повний перелік факторів ризику, проранжувати можливі ризики і змодельовати процес реалізації бізнес-плану підприємства, оцінити з відповідною ймовірністю наслідки несприятливих ситуацій.

Потім доцільно зробити розрахунки можливих втрат в результаті настання того чи іншого ризику. В абсолютному вираженні рівень ризику визначають як добуток очікуваного збитку на ймовірність того, що збиток дійсно матиме місце. Вибравши найбільш значні ризики, виходячи з ймовірності появи і із розмірів втрат у випадку їх настання, розробляють заходи з їх нейтралізації або мінімізації негативних наслідків.

Виділяють зовнішні та внутрішні способи зниження ризику. Найбільш типовими зовнішніми способами зниження ризику є:

- страхування, що являє собою систему відшкодування збитків страхувачем при настанні страхових випадків із спеціальних фондів, які формуються за рахунок страхових внесків страхувальниками;
- хеджування (захист від втрат), що передбачає укладення довгострокової

угоди на поставку продукції між постачальником і споживачем за обумовленою ціною тощо.

Найпоширенішими внутрішніми способами зниження ризику є такі:

- диверсифікація виробництва;
- підвищення якості та ефективності управління підприємством;
- створення страхових резервів для покриття можливих непередбачуваних втрат тощо.

2.7.2. Методи оцінки стійкості проекту

З метою оцінки стійкості і ефективності проекту в умовах невизначеності і ризику існують такі методи:

- 1) укрупнена оцінка стійкості проекту;
- 2) розрахунок рівнів беззбитковості;
- 3) метод варіації параметрів.

Укрупнена оцінка стійкості проекту

При використанні цього методу з метою забезпечення стійкості проекту рекомендується:

- використовувати помірно песимістичні прогнози параметрів проекту, цін, ставок оподаткування, обмінних курсів валют, строків виконання і вартості окремих видів робіт.;
- передбачати резерви коштів на непередбачені інвестиційні і операційні витрати;
- збільшувати норму дисконту на величину поправки на ризик.

Розрахунок рівнів беззбитковості

Розрахунок рівня беззбитковості проводиться за формулою:

$$УБm = \frac{Cm - CVm - DCm}{Sm - CVm},$$

Sm – обсяг виручки на m –му кроці;

Cm – повні поточні витрати виробництва продукції на m –му кроці;

CVm – умовно-змінна частина повних поточних витрат виробництва на m –му кроці;

DCm – доходи від позареалізаційної діяльності за вирахуванням витрат по цій діяльності.

Всі ціни і витрати слід враховувати без ПДВ.

Зазвичай проект вважається стійким, якщо у розрахунках по проекту рівень беззбитковості не перевищує 0,6-0,7 після освоєння проектних потужностей.

Метод варіації параметрів (або аналіз чутливості) полягає в дослідженні змін інтегральних показників ефективності проекту залежно від змін окремих параметрів: 1) інвестиційні витрати; 2) обсяг виробництва; 3) витрати виробництва; 4) % за кредит; 5) індекси цін або індекси інфляції; 6) тривалість розрахункового періоду.

Оцінка стійкості може здійснюватися шляхом визначення таких параметрів проекту, при яких інтегральний комерційний ефект стає рівним

нулю.

2.6.5. Завдання для самостійного опрацювання розділу

1. Що таке неплатоспроможність підприємства?
2. Що таке банкрутство підприємства?
3. Яке підприємство можна назвати боржником?
4. Що являє собою грошове зобов'язання?
5. Яка різниця між боржником і кредитором?
6. Яка різниця між досудовою санацією і санацією боржника?
7. В чому суть реструктуризації підприємства?
8. Яка різниця між керуючим санацією, ліквідатором і арбітражним керуючим?
9. Що являє собою мирова угода?
10. Перелічіть учасників провадження у справі про банкрутство.
11. Назвіть заінтересованих осіб стосовно боржника.
12. Назвіть повноваження державного органу з питань банкрутства.
13. Перелічіть заходи щодо запобігання банкрутству боржника та позасудові процедури.
14. Назвіть судові процедури, які застосовуються щодо боржника.
15. Назвіть зміст заяви про порушення справи про банкрутство.
16. Порядок прийняття заяви про порушення справи про банкрутство.
17. Порядок порушення провадження у справі про банкрутство.
18. Порядок забезпечення грошових вимог кредиторів.
19. Хто такий розпорядник майна, його права та обов'язки?
20. Мета і суть попереднього засідання арбітражного суду

2.6.3.2. Тести

1. Ризик реального інвестування пов'язаний:
 - а) з вкладанням коштів у довготермінові цінні папери;
 - б) з розміщенням коштів на депозитних рахунках у банку;
 - в) з вибором некваліфікованого підрядника;
 - г) з придбанням сировини для виробництва продукції.
2. Ризик фінансового інвестування пов'язаний:
 - а) з можливістю банкрутства окремих емітентів;
 - б) з вибором некваліфікованого підрядника;
 - в) з можливими збоями у постачанні сировини;
 - г) з можливістю невідального місця розташування об'єкта капіталовкладень.
3. До методів оцінювання інвестицій, які враховують невизначеність майбутнього стану економічного середовища, належить:
 - а) внутрішня ставка доходу;

- б) період окупності;
- в) чиста теперішня вартість;
- г) аналіз чутливості реагування.

4. Залежно від обсягу вкладених інвестицій проекти класифікують так:

- а) прямі та портфельні;
- б) ризиковані та не ризиковані;
- в) незалежні та альтернативні;
- г) фінансові та реальні.

5. Якщо конфліктуючі сторони мають однакову владу при вирішенні термінової проблеми, то найбільш доцільним для них стилем поведінки буде:

- а) ухилення від конфлікту;
- б) пристосування до конфлікту;
- в) компроміс.

6. Коли конфлікт незначний, або коли дуже розгорілись емоції і треба охолонути, то доцільним стилем поведінки буде...

- а) ухилення від конфлікту;
- б) пристосування до конфлікту;
- в) компроміс.

7. Чи може конфліктна ситуація мати позитивні наслідки для орієнтації?

- а) може, якщо конфлікт завершиться прийняттям конструктивного рішення;
- б) ні, бо конфлікти розділяють людей, спричиняють між ними ворожнечу,
- в) ні, бо конфлікти супроводжуються емоціями і взаємними образами;

8. Якщо працівникові дають доручення, що суперечать між собою, то це може викликати.

- а) конфлікт між особистістю та групою;
- б) міжособистісний конфлікт;
- в) внутрішній особистісний конфлікт.

9. Люди з різними рисами характеру, поглядами та цінностями часто є причиною виникнення:

- а) внутрішніх особистісних конфліктів;
- б) міжгрупових конфліктів;
- в) міжособистісних конфліктів.

10. Обмеженість ресурсів, взаємопов'язаність задач, різниця в цілях, поглядах і цінностях, незадовільні комунікації — все це може бути причиною:

- а) виникнення стресу;
- б) виникнення конфлікту;
- в) зниження ефективності виробництва:

11. Середній рівень поваги до поглядів і інтересів інших людей та до власних поглядів і інтересів, як правило, приводить в конфлікті до:

- а) компромісу;
- б) згладжування ситуації;
- в) вирішення проблеми.

12. Високий рівень поваги до поглядів та інтересів інших людей, та до власних поглядів і інтересів, як правило, призводить до...

- а) компромісу;
- б) згладжування ситуації;
- в) вирішення проблеми.

13. Низький рівень поваги до поглядів та інтересів інших людей, і до власних поглядів та інтересів, як правило, призводить до:

- а) ухилення від конфлікту;
- б) компромісу в конфлікті;
- в) згладжування конфлікту.

14. Концепція управління ризиками включає такі компоненти:

- а) оцінка міри ризику;
- б) пошук причин виникнення ризику;
- в) усунення причин виникнення ризику;
- г) розробка механізмів реагування на можливі негативні наслідки ризиків;
- д) розробка заходів для мінімізації негативних наслідків ризиків.

15. Самострахування доцільно використовувати за умов:

- а) коли втрати, можливі внаслідок виникнення ризикової ситуації, є значними;
- б) коли ймовірність збитків є надзвичайно малою;
- в) коли фірма має велику кількість однотипного устаткування;
- г) коли вартість майна, що страхується, є відносно невеликої проти майнових параметрів бізнесу в цілому.

16. До методів кількісної оцінки міри ризику, які використовують у процесі складання бізнес-плану, належать:

- а) статистичний метод;
- б) метод аналізу доцільності витрат;
- в) метод фокальних об'єктів;
- г) метод експертних оцінок;
- д) аналіз чутливості;
- е) метод «Монте-Карло».

17. Назвіть причини виникнення ризиків, пов'язаних із неправильним вибором місії, економічних цілей підприємницької діяльності:

- а) необґрунтоване визначення пріоритетів загальної ринкової стратегії фірми;
- б) неправильний прогноз кон'юнктури на ринках продуктів, ресурсів, капіталу, праці тощо;
- в) помилкова стратегія і тактика ціноутворення;

г) неадекватна оцінка потреб сфери споживання і власного виробництва;

д) зайва кількість персоналу.

18. До внутрішніх способів зменшення ризику належать:

а) хеджування;

б) підвищення ефективності управління фірмою;

в) диверсифікація;

г) самострахування.

19. У підрозділі «Типи можливих ризиків бізнес-плану» необхідно виділити:

а) максимальну кількість можливих ризиків, пов'язаних з бізнесом фірми (так/ні);

б) найімовірніші типи ризиків для даного бізнесу (так/ш);

в) ризики, які можуть призвести до значних збитків у разі їх виникнення (так/ні).

20. Розділ «Оцінка ризиків» опрацьовується, щоб:

а) переконати потенційних інвесторів у невеликому ризику вкладання коштів у даний бізнес (так/ні);

б) охарактеризувати можливі типи ризиків, що пов'язані з даним бізнесом (так/ні);

в) навести перелік недиверсифікаційних ризиків (так/ні);

г) викласти заходи, реалізація яких може зменшити ризики даного бізнесу (так/ні).

21. До зовнішніх способів зниження ризику належать:

а) хеджування (так/ні);

б) диверсифікація (так/ні);

в) лімітування (так/ні);

г) зовнішнє страхування ризику (так/ні).

22. Хеджування — це спосіб зменшення ризику господарської діяльності через:

а) використання послуг страхових компаній (так/ні);

б) укладення довгострокових угод на поставку продукції між постачальником та споживачем (так/ні);

в) самострахування (так/ні);

г) створення спеціального резервного фонду і покриття збитків за рахунок власних оборотних коштів (так/ні).

2.6.3.3. Завдання для самостійної практики

1. Підготувати план проведення зборів кредиторів та утворення комітету кредиторів.

2. Розкрити зміст, порядок розгляду та затвердження плану санації боржника.

3. Назвіть повноваження ліквідатора та членів ліквідаційної комісії.

4. Що таке ліквідаційна маса?
5. Опишіть процедуру продажу майна банкрута.
6. В якій послідовності задовольняються вимоги кредиторів?
7. Порядок звільнення працівників боржника.
8. Мирова угода та умови її укладання.
9. Порядок розгляду мирової угоди в арбітражному суді.
10. Порядок припинення провадження у справі про банкрутство.
11. Особливості банкрутства особливо небезпечних підприємств.
12. Особливості банкрутства сільськогосподарських підприємств.
13. Особливості банкрутства суб'єкта підприємницької діяльності фізичної особи.
14. Ризик та його роль в кризовому менеджменті.
15. Аналіз та визначення ризику.
16. Методи полегшення роботи в групі при визначенні можливих ризиків.
17. Порядок оцінки ризику.
18. Система управління ризиком.
19. Організація повідомлення про ризик.
20. Використання ризику в кризовій ситуації.
21. Рекомендації щодо управління ризиком.

2.6.6. Рекомендована література

1. Бекетова О.Н., Найденов В.И. Бизнес-план: теория и практика. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2004. – 272 с.
2. Бізнес-план розвитку сільськогосподарського підприємства: Навчальний посібник / В.І. Дробот, В.П. Март'янов, М.Ф. Соловйов та ін. – К.: Мета, 2003. – 336 с.
3. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: Навчальний посібник. – Вид. 2-ге / С.Ф. Покропивний, С.М. Соболь, Г.О. Швиданенко, О.Г. Дерев'янко. – К.: КНЕУ, 2002. – 379 с.
4. Гетало В.П., Гончаров Г.О., Колісник А.В. Бізнес-планування: Навч. посібник. – «Видавничий дім «Професіонал», 2008. – 240 с.
5. Македон В.В. Бізнес-планування: Навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 236 с.
6. Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств / Затверджено наказом Міністерства економіки України від 6 вересня 2006 р. N 290.

2.7. Оформлення, презентація та експертиза бізнес-плану

2.7.1. Оформлення бізнес-плану

Бізнес-план – це особливий рекламний документ, який характеризує не лише бізнес, але і його власника. Неграмотно розроблений та недбало оформлений бізнес-план не знайде підтримки у потенційних інвесторів проекту. Тому важливим є як зміст, так і зовнішній вигляд бізнес-плану.

Бізнес-план повинен виглядати професійно. Але це не означає, що він має бути складним, обтяжений професійними термінами та мати великий обсяг. Бізнес-план підлягає певним вимогам щодо написання [1]:

1) бізнес-план має бути лаконічним, зрозумілим і в повній мірі розкривати сутність підприємницького проекту. Для невеликих проектів (реалізація яких потребує 80 – 100 тис. грн.) обсяг бізнес-планів становить 20 – 25 сторінок. Для більших проектів потрібно розробляти більш деталізовані бізнес-плани. У бізнес-плані необхідно уникати суто технічного опису продукції, технологічних операцій та процесів. Використання таблиць, діаграм і графіків зазвичай сприяє більш повному сприйняттю інформації.

2) бізнес-план має бути функціональним, тобто містити лише ту інформацію, яка цікавить або може зацікавити його замовників та потенційних інвесторів. За необхідності додаткова, пояснювальна інформація може бути представлена в додатках;

3) бізнес-план має бути розроблений на основі реальних припущень. Прогнози щодо обсягів продажу продукції, рівня цін, витрат повинні бути обґрунтовані посиланнями на дослідження ринку, тенденції розвитку галузі, власний досвід та досвід діяльності конкурентів.

4) показники, що подані в бізнес-плані, мають відображати реалізацію найгіршого варіанту розвитку подій;

5) бізнес-план повинен мати чітку структуру, яка дозволяє інвесторам легко відшукати в ньому інформацію, що їх цікавить. Не кожен із інвесторів захоче читати весь бізнес-план.

6) бізнес-план має забезпечувати конфіденційність інформації про підприємство та його діяльність. Тому доцільно контролювати його розповсюдження шляхом складання відповідного списку.

Існують також певні правила технічного оформлення бізнес-плану:

- наявність титульного листа;
- наявність сторінки змісту;
- розміщення резюме на початку бізнес-плану;
- розміщення в кінці бізнес-плану додатків;
- наявність приміток і посилань на джерела використаної літератури.

При нумерації сторінок в межах бізнес-плану рекомендується дотримуватися таких правил:

- 1) титульний лист не нумерують;
- 2) сторінку змісту не нумерують (якщо їх кілька, то їх нумерують римськими цифрами);

- 3) основні розділи нумерують арабськими цифрами;
- 4) додатки позначають великими літерами А, Б, В, і т.д., наприклад „Додаток А”;
- 5) сторінки додатків нумерують так: А1, А2, А3; Б1, Б2, Б3 і т.д.

2.7.2 Презентація та експертиза бізнес-плану

Презентація бізнес-плану – це одна з форм його публічного представлення перед зацікавленими особами для того щоб:

- ознайомити зацікавлених юридичних і фізичних осіб з новим підприємницьким проектом;
- продемонструвати сутність та ефективність підприємницької ідеї, найкращі професійні якості підприємця та його команди;
- налагодити ділові партнерські стосунки з потенційними інвесторами та кредиторами.

Якщо у процесі презентації бізнес-плану підприємець зможе переконати потенційних інвесторів і кредиторів в його реалістичності та ефективності, то він матиме фінансові підтримку при реалізації підприємницького проекту навіть за умови не збігання інтересів кредиторів та інвесторів. Якщо кредиторів, перш за все, турбує здатність підприємства повернути вчасно борги, то інвесторів більше цікавить перспективність прибутковості та зміцнення бізнесових позицій на ринку. Презентація бізнес-плану буде успішною, якщо вона буде враховувати ці чинники. Досвід проведення презентації бізнес-плану вітчизняних підприємств свідчить, що найбільшу увагу інвесторів і кредиторів привертають:

- особисті ділові якості та здібності керівника підприємства;
- зацікавленість керівника підприємства бізнесом та бажання досягнути поставленої мети;
- компетентність керівника підприємства в організаційно-економічних питаннях ведення бізнесу;
- кваліфікація, досвід, попередні досягнення всього керівного колективу підприємства.

Таким чином, презентація бізнес-плану має вирішити такі завдання:

- 1) переконати потенційних інвесторів і кредиторів у реалістичності та доцільності реалізації проекту;
- 2) обґрунтувати обсяг необхідних фінансових ресурсів, їх джерела та напрями використання;
- 3) переконати потенційних інвесторів і кредиторів у врахуванні й досягненні їх цілей при реалізації підприємницького проекту;
- 4) висвітлити можливі типи і джерела виникнення ризиків та показати способи їх зменшення і нейтралізації;
- 5) переконати зацікавлених осіб у професійних ділових якостях підприємця та його команди.

Практика свідчить, що переважна більшість презентацій бізнес-планів містить такі відомості:

- підприємство та його продукція (послуги): стратегічні й тактичні цілі, види діяльності, стадія розвитку бізнесу, географія діяльності, опис продукту підприємства та його удосконалення;
- ринок, споживачі, постачальники й конкуренти: місткість ринку, обсяги продажу, переваги та слабкі сторони власні й конкурентів;
- стратегія маркетингу: канали збуту, цінова політика, реклама, бюджет маркетингу;
- необхідні обсяги початкового фінансування: обґрунтування потреби у фінансуванні за окремими напрямками та цілями;
- команда, яка буде реалізовувати бізнес-план;
- календарний план реалізації бізнес-плану;
- умови і терміни повернення кредиторам і інвесторам вкладених коштів.

Тривалість презентації складає приблизно 20 хв. Бажано, щоб презентацію проводив керівник підприємства особисто, використовуючи для цього рисунки, таблиці, схеми. Після доповіді необхідно дати ґрунтовні відповіді на запитання зацікавлених осіб.

Для підвищення ефективності проведення презентації бізнес-плану необхідно:

- попередньо ознайомити учасників презентації з бізнес-планом;
- вибрати оптимальну тривалість, форму проведення презентації та методи налагоджування контактів з учасниками презентації бізнес-плану;
- зосередити увагу учасників презентації та найбільш важливих положеннях і показниках бізнес-плану;
- використовувати художньо оформлені наочні матеріали (рисунки, таблиці, схеми, фотографії, тощо).

З метою перевірки якості розробленого бізнес-плану проводиться його експертиза. Експертизу бізнес-плану можуть здійснювати як ініціатори відповідних підприємницьких проектів, так і зовнішні користувачі відповідної інформації: інвестори, кредитори, органи державної влади. Для цього найчастіше застосовують експертний підхід, так як показники якості бізнес-плану не можливо виміряти кількісно. Експертиза бізнес-плану проводиться за участю зовнішніх експертів.

Експертиза бізнес-плану проводиться за двома напрямками:

- 1) експертиза планового документу;
- 2) експертиза бізнес-проекту.

Експертиза бізнес-плану як планового документа передбачає перевірку правильності розробки документації. Основними критеріями якості бізнес-плану в цьому аспекті є повнота, наочність, достовірність і якість поданої інформації. При експертизі бізнес-плану як планового документу здійснюється: оцінка рівня відповідності бізнес-плану встановленим стандартам (UNIDO, WORLD Bank, Міністерства економіки України, Міністерства аграрної політики України тощо); оцінка повноти наданої інформації; розробка рекомендацій щодо залучення необхідної додаткової

інформації, методів її збирання, а також напрямів коригування документа з метою усунення помилок.

Основними недоліками при проведенні експертизи бізнес-плану як планового документа можуть бути:

- брак, неструктурованість або неналежна структурованість інформації;
- брак або інформативність графіків та діаграм;
- некоректна методика розробки відповідних розділів та наявність помилок в розрахунках;
- недостатнє технічне обґрунтування підприємницького проекту.

Експертиза бізнес-проекту передбачає вже не перевірку правильності розробки документації, а діагностику досяжності стратегічних цілей.

Експертиза бізнес-проекту може здійснюватися як за скороченим варіантом, так і поглиблена. За першим варіантом експерти повинні зробити висновок щодо достовірності наведеного в бізнес-плані прогнозу можливих обсягів продажу.

Поглиблена експертиза бізнес-проекту здійснює комплексну перевірку можливості його реалізації.

3.3. Завдання для самостійного опрацювання розділу

3.3.1. Контрольні запитання

1. Як відрізняються ділові інтереси різних типів потенційних інвесторів у процесі фінансування бізнесу?
2. Які чинники приваблюють кредиторів та інвесторів до фінансування бізнесу?
3. Які цілі має презентація бізнес-плану?
4. У чому полягають завдання презентації бізнес-плану?
5. На які питання і чому слід звернути особливу увагу в процесі презентації бізнес-плану?
6. Яка підготовча робота передуює презентації бізнес-плану?
7. За допомогою яких засобів можна підвищити ефективність презентації бізнес-плану?
8. В якій формі доцільно проводити презентацію бізнес-плану?
9. Основні структурні елементи сценарію презентації.
10. Які сучасні технічні засоби можуть підсилити наочність презентації бізнес-плану?

3.3.2. Тести

1. Тривалість презентації бізнес-плану в середньому становить:
 - а) понад 45 хв.;
 - б) не більше 2 год.;
 - в) приблизно 20 хв..
2. Головне завдання презентації бізнес-плану полягає в тому, щоб:
 - а) переконати своїх майбутніх партнерів поділити ваші погляди на проблеми;
 - б) подивитися на проблеми свого бізнесу очима майбутнього партнера;
 - в) ознайомитися з думкою інвесторів (кредиторів) про ваш бізнес;
 - г) з'ясувати, які вимоги висуває кредитор або інвестор-акціонер до бізнес-проектів.
3. Проводити презентацію бізнес-плану повинен:
 - а) представник відомої консалтингової компанії;
 - б) секретар-референт керівника фірми;
 - в) керівник (підприємець) особисто;
 - г) будь-хто з провідних менеджерів фірми
4. Підвищенню ефективності презентації бізнес-плану може сприяти:
 - а) широке використання наочних матеріалів;
 - б) попереднє ознайомлення з бізнес-планом учасників презентації;
 - в) зосередження уваги учасників презентації на ключових положеннях і показниках бізнес-плану;
 - г) усі названі способи.
5. Підвищенню ефективності презентації бізнес-плану сприяє:
 - а) використання наочних матеріалів;
 - б) запрошення на презентацію якомога більшої кількості потенційних інвесторів;
 - в) характеристика переваг команди керівників фірми;
 - г) концентрація уваги на маркетинговій стратегії фірми.
6. Кредитори, вивчаючи бізнес-план, насамперед цікавляться:
 - а) можливістю зміни юридичного статусу фірми;
 - б) перспективами прибутковості даного бізнес-проекту;
 - в) спроможністю компанії повернути свій борг;
 - г) можливістю зміцнення позицій фірми на ринку;
 - д) регулярністю виплати відсотків за користування позикою.
7. До ключових моментів, які варто розглянути на презентації бізнес-плану, можна віднести:
 - а) пояснення способів повернених кредиторам та інвесторам вкладених коштів;
 - б) розгляд складу операційних витрат фірми;
 - в) характеристику команди, яка буде реалізовувати бізнес-план;
 - г) відомості про основні техніко-експлуатаційні параметри необхідного устаткування.
8. Презентація бізнес-плану проводиться для:
 - а) ознайомлення заінтересованих юридичних і фізичних осіб з новим бізнесом;

б) розвитку власних управлінських навичок;
в) налагодження активних партнерських відносин з потенційними інвесторами.

9. Характеризуючи продукцію, слід більше уваги приділити:

- а) відповідності даного товару запитам ринку (так/ні);
- б) можливості створення стійкого попиту (так/ні);
- в) перевагам, які ця продукція дасть потенційним споживачам (так/ні);
- г) технічним подробицям її виробництва (так/ні).

10. Для інвесторів-акціонерів у бізнес-плані найбільш важливими є питання:

- а) спроможності фірми регулярно сплачувати відсотки за користування позиками (так/ні);
- б) перспектив прибутковості даного бізнес-проекту (так/ні);
- в) рівня ризику фінансування (так/ні);
- г) фізичних параметрів продукту бізнесу (так/ні);
- д) можливості зміцнення позицій фірми на ринку (так/ні)

3.3.3. Завдання для самостійної практики

Розробіть і викладіть у письмовій формі свій варіант сценарію презентації бізнес-плану, що потребує для реалізації понад 100 (500, 1000) тис. грн.

Викладіть власний погляд на чинники, які сприяли б підвищенню ефективності презентації бізнес-плану досить значного обсягу.

Підготуйте мультимедіа проект презентації власного бізнес-плану

2.7.4. Рекомендована література

1. Бекетова О.Н., Найденов В.И. Бизнес-план: теория и практика. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2004. – 272 с.
2. Бизнес-план розвитку сільськогосподарського підприємства: Навчальний посібник / В.І.Дробот, В.П.Мартьянов, М.Ф.Соловйов та ін. – К.: Мета, 2003. – 336 с.
3. Бизнес-план: технологія розробки та обґрунтування: Навчальний посібник. – Вид. 2-ге / С.Ф. Покропивний, С.М. Соболев, Г.О.Швиданенко, О.Г. Деревянко. – К.: КНЕУ, 2002. – 379 с.
4. Гетало В.П., Гончаров Г.О., Колісник А.В. Бизнес-планирование: Навч. посібник. – «Видавничий дім «Професіонал», 2008. – 240 с.
5. Македон В.В. Бизнес-планирование: Навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 236 с.

Розділ 4

ПРАКТИЧНІ ПРИКЛАДИ БІЗНЕС- ПЛАНІВ

Бізнес-план інвестиційного проекту з удосконалення системи ведення галузі рослинництва сільськогосподарського підприємства

РЕЗЮМЕ

Мета інвестиційного проекту – Удосконалення системи ведення галузі рослинництва сільськогосподарського підприємства з метою підвищення її прибутковості й рівня рентабельності за умов виробництва продукції в необхідних обсягах для внутрішньогосподарських потреб підприємства, задоволення попиту в ній на ринках країни, раціонального використання виробничого потенціалу та збереження довкілля.

Загальна сума інвестицій у проект становить:

- 90684,8 тис. грн

У тому числі : купівля техніки:

- 54 348,8 тис. грн

витрати на оборотний капітал:

- 36 336,6 тис. грн

Інвестиції будуть спрямовані на купівлю високопродуктивної сільськогосподарської техніки (машин, зернозбиральних комбайнів, вантажних автомобілів тощо). Оборотні кошти передбачені на поточні витрати (заробітну плату персоналу, насіння, добрива, засоби захисту рослин, паливно-мастильні матеріали, орендну плату за землю тощо) на період до одержання продукції.

Джерела фінансування: Фінансування проекту буде здійснюватися на 100% за рахунок власних коштів засновників підприємства.

Початок проекту: серпень 2012 року (початок 2012-2013 маркетингового року).

Термін удосконалення системи ведення галузі рослинництва сільськогосподарського підприємства: липень 2013 р.(кінець 2012-2013 маркетингового року).

Початок реалізації основної готової продукції: серпень 2013 року.

Показники економічної ефективності виробництва продукції рослинництва

Продукція	Обсяг реалізації продукції, т	Ціна 1 т, грн. (без ПДВ)	Виручка від реалізації, грн.	Повна собівартість, грн..	Прибуток, грн	Рівень рентабельності, %
Озимі зернові	2817	1750,00	4928875	3358344	1570531	46,8
Кукурудза	18864	1500,00	28296000	17205128	11090872	64,5
Ячмінь ярий	6645	1583,33	10521210	8963019	1558191	17,4
Горох	1493	2166,67	3235700	2600043	635657	24,4
Соя	1254	3333,33	4181083	2508109	1672974	66,7
Разом	31073	х	51162869	34634644	16528225	47,7

Основні показники ефективності інвестиційного проекту представлені при ставці дисконтування 10% і періоді розрахунку 8 років.

Показники ефективності інвестування капіталу в проект (період реалізації проекту – 96 місяців)

Показники	Значення
Простий період окупності проекту – РВ, років	4,7
Дисконтований період окупності проекту – DРВ, років	5,6
Чиста теперішня вартість грошового потоку – NPV, тис. грн	25 960,52
Внутрішня норма рентабельності – IRR,%	18,9%
Індекс прибутковості – РІ	1,3
Виручка за період, тис. грн	482204,9
Чистий прибуток за період, тис. грн	129700,6

Добрі інтегральні показники ефективності, фінансова спроможність, аналіз ризиків методом експертних оцінок, перелік заходів щодо мінімізації існуючих ризиків, результат аналізу чутливості підтверджують високу ймовірність успішної реалізації розглянутого проекту.

1. ПІДПРИЄМСТВО ТА ЙОГО ПРОДУКЦІЯ

Земельні угіддя сільськогосподарського ПП «Агро-Перспектива» (6550 га) розміщені в с. Веселинівка та с.м.т. Березань Баришівського району Київської області. Формою володіння землею є оренда. Призначення земельних угідь – вирощування сільськогосподарських культур. Орендодавцями земельних ділянок є власники земельних паїв. Основним призначенням галузі рослинництва сільськогосподарського підприємства є реалізація продукції на ринках країни. Основними сільськогосподарськими культурами, які вирощуються в підприємстві є зернові культури: пшениця озима, ячмінь, кукурудза, горох. Значні площі земельних угідь зайняті під соняшником (12%) та соєю (8,8%).

Із-за недостатнього технічного забезпечення підприємства значна частина земельних угідь (643 га) не обробляється. На підприємстві фактично порушена система сівозмін. Культури в одному польовому масиві висівались некомпактно і в полях різних розмірів. Розміри полів є порівняно незначними (в середньому 90-120 га) й їх кількість коливалась по філіях від 18 у с.м.т. Баришівці до 29 у с. Веселинівка. Все це зумовлює нерациональне використання техніки, часті переїзди від поля до поля, значне витрачання паливно-мастильних матеріалів. Вирощування сільськогосподарських культур урожаю 2012 року здійснювалося за традиційною технологією (з проведенням таких технологічних операцій як оранка, передпосівна культивация, боронування, прикочування тощо). За один прохід по полю виконувалась, зазвичай, одна операція. Із-за недостатнього технічного забезпечення

підприємства значна частина технологічних операцій (оранка, культивування, посів тощо) виконувалися іншими організаціями та фізичними особами за умов договору з наданням їм для виконання робіт паливно-мастильних матеріалів. Використання малопотужної і застарілої техніки супроводжувалося значними витратами паливно-мастильних матеріалів. В середньому на 1 га посіву їх витрачається понад 80 л.

Усі ці чинники зумовили низький рівень врожайності зернових культур (22 –26 ц/га), зростання виробничих витрат та собівартість одиниці продукції, низький рівень рентабельності (3–9%) виробництва продукції рослинництва.

У зв'язку зі зміною власника підприємства основним завданням на даному етапі розвитку галузі рослинництва є зниження виробничих витрат, підвищення урожайності сільськогосподарських культур, підвищення родючості ґрунту на основі застосування ресурсозберігаючих технологій вирощування культур.

2. ДОСЛІДЖЕННЯ ТА АНАЛІЗ РИНКУ

Основною характеристикою сучасного світового ринку зернових є те, що виробництво зростає темпами меншими, ніж споживання. Безумовно, така ситуація виникла не випадково і її не можна пояснити лише невдалими врожаєм в основних країнах-виробниках внаслідок складних погодних умов.

Останніми роками дефіцит зерна на ринку доводилось компенсувати за рахунок запасів, тому не дивно, що на кінець 2007 року вони були найнижчі майже за три останні десятиріччя. Така ситуація спровокувала рекордне зростання цін на зернові. Зважаючи на те, що зернові культури є основою харчування для населення та одним з основних кормових компонентів у тваринництві, можна констатувати, що світ постав перед продовольчою кризою, що вже набула системного характеру.

Зростання цін на нафту дало поштовх більш активному використанню альтернативних джерел енергії. В кінці 90-х років це привело до формування ринку біоетанолу. Наприклад, в США в 2007/08МР для його виробництва було використано 24% від загального виробництва кукурудзи в країні. Для порівняння: у 2002/03МР цей показник становив тільки 10%. Загалом в 2007 році світове виробництво етанолу для паливних цілей становило майже 50 млрд. л. Основними виробниками біоетанолу з зернових культур були: США, ЄС, Китай, Канада та Австралія. Як правило, для таких цілей використовується кукурудза, але етанол також отримують з пшениці та ячменю, наприклад в країнах Європейського Союзу. Зважаючи на значні обсяги переробки зернових ресурсів, можна стверджувати про принципово нові зміни в сільському господарстві: тепер, крім традиційного харчового напрямку, його функції розширюються до енергетичного складника. Це підсилює попит та є, безумовно, одним з чинників нинішнього дисбалансу між виробництвом та споживанням.

З іншого боку, звертає на себе увагу постійне зростання чисельності населення в світі, в середньому на 1,2 відсотка на рік. Крім того, в найбільш населених Індії та Китаї (загальна чисельність їх населення становить 37% від світової) останніми роками спостерігається значне зростання економік. Завдяки цьому мільйони людей поліпшили свій добробут та позбавилися бідності, що, безумовно, є позитивним показником. Але швидке збільшення доходів змінює також раціон харчування на користь більшого споживання тваринних білків. Це, в свою чергу, чинить додатковий тиск на попит зернових культур в світі, як опосередковано, через заміщення посівних площ пасовищами, так і безпосередньо на корми для худоби.

Підсумовуючи всі вищезгадані фактори, можна констатувати, що в найближчі роки попит на зернові культури тільки зростатиме. Внаслідок високого попиту не буде швидкого відновлення світових запасів, постійна загроза дефіциту продукції залишатиметься дестабілізуючим фактором при ціноутворенні. Тому нема підстав прогнозувати суттєве зниження цін на зернові, навпаки, в подальшому вони будуть не тільки рости, але й матимуть схильність до різких коливань, що робитиме ринок ще більш привабливим для спекулятивного капіталу (табл.1,2).

Таблиця 1

Обсяги виробництва і споживання зерна в світі, млн. т

Показники	2009-2010 м.р.	2010-2011 м.р.	2011-2012 м.р. (оцінка)	2012-2113 м.р. (прогноз)
Виробництво	1799	1751	1850	1767
Торгівля	240	243	268	249
Споживання	1769	1789	1845	1806
Перехідні запаси	401	367	372	332

Джерело: <http://www.zernoua.info>

Таблиця 2

Обсяги виробництва і споживання сої-бобів в світі, млн. т

Показники	2009-2010 м.р.	2010-2011 м.р.	2011-2012 м.р. (оцінка)	2012-2113 м.р. (прогноз)
Виробництво	258	266	237	256
Торгівля	93	91	91	94
Споживання	247	257	250	257
Перехідні запаси	28	36	24	22

Джерело: <http://www.zernoua.info>

В даному контексті буде дуже затребуваною продукція країн Чорноморського басейну, насамперед України, яка має не тільки давні традиції вирощування зернових культур, але й високі потенційні можливості для підвищення їх врожайності та розширення посівних площ.

Виробництво зернових культур традиційно займає лідируючі позиції

в структурі виробництва продукції рослинництва та й загалом всього сільськогосподарського виробництва України.

Існуючі обсяги виробництва зернових культур стовідсотково забезпечують потреби внутрішнього ринку на відповідну продукцію в Україні. Протягом останніх чотирьох років внутрішній попит на зернові культури потребував до 75% від загального виробництва. За таких умов, Україна поступово стала на шлях експортно-орієнтованої країни і в 2008-2011 роках експортувала понад 30% всіх вироблених зернових (табл. 3).

Таблиця 3

Баланс зернових і зернобобових культур в Україні, тис. т

	2000	2005	2008	2009	2010	2011
Виробництво	24459	38016	53290	46028	39271	56747
Зміна запасів на кінець року	1329	-314	9952	-6079	-2054	12784
Імпорт	1010	226	222	136	175	273
Всього ресурсів	24140	38556	43560	52243	41500	44236
Експорт	1330	12650	16668	26160	14239	14825
Витрачено на посів	3597	3294	3489	3558	3222	3226
Витрачено на корм	11056	13817	13580	13997	14787	16334
Втрати	309	375	1177	752	794	1570
Переробка на нехарчові цілі	100	670	1625	916	1650	1551
Витрачено зерна для споживання	7748	7750	7021	6860	6808	6730
Фонд споживання хлібних продуктів	6141	5817	5340	5145	5105,9	5046,8

Джерело: Держкомстат України

Існуючий рівень цін на зерно забезпечив товаровиробнику у 2011 р. досить високий рівень рентабельності (табл. 4).

Таблиця 4

Динаміка рентабельності виробництва зерна в Україні, %

Продукція	2000	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Зерно	64,8	3,1	7,4	28,7	16,4	7,3	13,9	26,1

Джерело: Держкомстат України

Порівняно з 2010 р. рентабельність виробництва зернових культур в 2011 р. збільшилась на 12,2 відсоткових пункти – до 26,1%.

У 2012 р. спостерігалось підвищення цін на зерно та сою-боби (рис. 1).

Ціни на зерно на внутрішньому ринку в Україні протягом 2012 р. зросли від 1500-1600 грн/т на початку року до 1950-2000 грн/т в кінці року. Ціна на сою-боби також зросла за цей період з 2950 грн/т до 4650 грн/т.

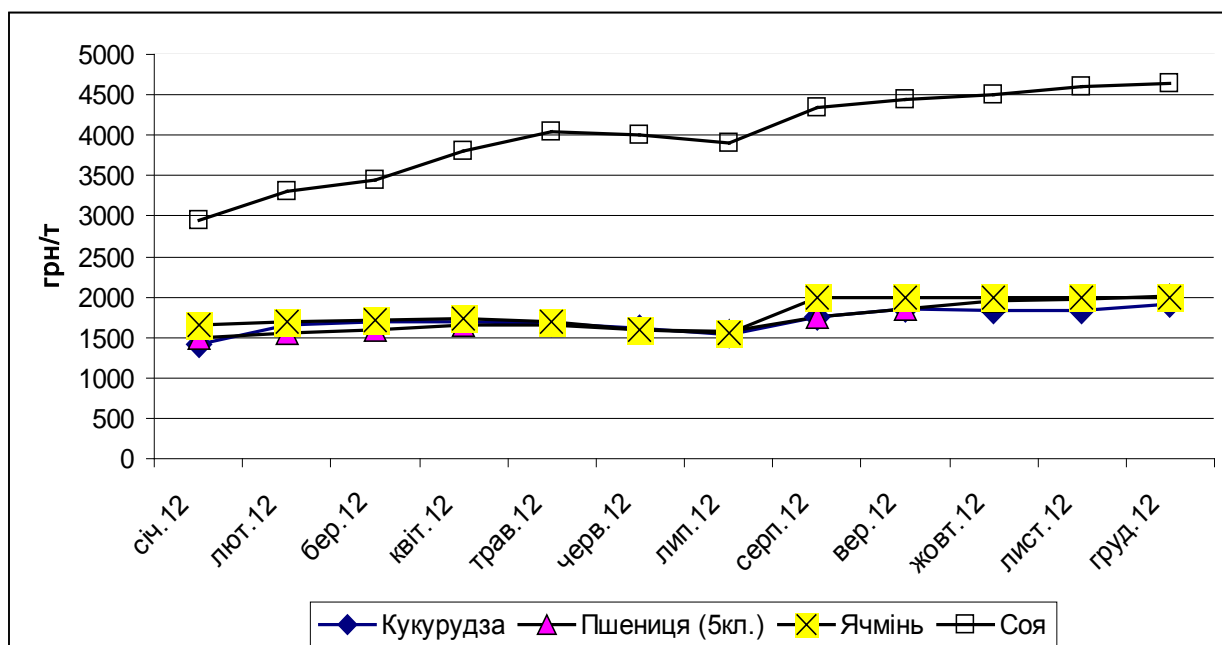


Рис.1. Ціна на зерно та сою в 2012 р.

Основними конкурентами ПП «Агро-Перспектива» є сільськогосподарські підприємства Баришівського району. Проте місткість ринку зерна та сої в Україні є практично необмеженою а орієнтація на ресурсозберігаючі технології дозволить підприємству виробляти конкурентоспроможну продукцію з високим рівнем рентабельності (табл. 5).

Таблиця 5

Прогнозовані обсяги реалізації продукції в ПП «Агро-Перспектива» на 2013 р.

Продукція	Обсяг реалізації продукції, т	Ціна 1 т, грн (без ПДВ)	Виручка від реалізації, грн
Озимі зернові	2817	1750,00	4928875
Кукурудза	18864	1500,00	28296000
Ячмінь ярий	6645	1583,33	10521210
Горох	1493	2166,67	3235700
Соя	1254	3333,33	4181083
Разом	31073	х	51162869

Дані таблиці 5 свідчать, що підприємство у 2013-2014 маркетинговому році може отримати понад 51,16 млн. грн. від реалізації продукції рослинництва.

3. МАРКЕТИНГ-ПЛАН

Основним споживачем продукції ПП «Агро-Перспектива» є Баришівський хлібоприймальний комбінат, з яким укладений договір на

продаж продукції.

З огляду на наявність на підприємстві власного зерносховища, продукція буде реалізовуватися в основному в жовтні-січні місяцях маркетингового року, коли ціна на зерно зростає порівняно з серпнем-вереснем місяцями. Це дасть можливість реалізувати в 2013 р. зерно пшениці озимої за ціною (без ПДВ) 1750 грн/т, кукурудзи – 1500,0 грн/т, ячменю – 1583,3 грн/т, гороху – 2166,67 грн/т, сої – 3333,33 грн/т.

4. ВИРОБНИЧИЙ ПЛАН

На основі проведеного аналізу внутрішньогосподарської потреби в продукції, кон'юнктури ринку, природно-економічних умов ведення господарства в 2013 р. у ПП «Агро-Перспектива» пропонується таку структуру посівних площ: озима пшениця – 10% (655 га), кукурудза – 40% (2620 га), ячмінь ярий – 30% (1965 га), горох – 10% (655 га), соя – 10% (655 га). Для вирощування цих культур в кожній філії підприємства пропонується організувати укрупнену сівозміну з таким чергуванням культур: 1) горох, соя; 2) озима пшениця, ячмінь; 3) кукурудза; 4) кукурудза; 5) ячмінь. Кожна з цих культур буде вирощуватися на окремому масиві.

На етапі створення і становлення нових підприємств дуже важливо зменшити величину інвестицій на 1 га. Це досягається запровадженням ресурсозберігаючих технологій вирощування сільськогосподарських культур. Основою ресурсозберігаючих технологій вирощування культур є система мінімального обробітку ґрунту. Вона виключає традиційну щорічну глибоку оранку і замінює її комбінованим обробітком ґрунту дисколаповими боронами. Передпосівна культивация, боронування, посів, припосівне внесення добрив та прикочування посівів здійснюється посівними комплексами за один прохід по полю. Боротьба з бур'янами при ресурсозберігаючій технології здійснюється переважно хімічним методом.

При ресурсозберігаючій технології значно скорочується парк сільськогосподарських машин, зменшуються витрати пально-мастильних матеріалів з 65–80 л/га до 43–55 л/га, зменшуються витрати праці з 8–12 люд. год. до 4–5 люд. год. Проте слід мати на увазі, що при ресурсозберігаючій технології (особливо на початку її застосування) порівняно з традиційною технологією дещо збільшуються витрати на мінеральні добрива та засоби захисту рослин.

Технологічні карти вирощування культур за ресурсозберігаючою технологією представлені в додатку.

При розробленні технологічних карт вирощування культур здійснюється розрахунок затрат праці (люд. год), витрат на оплату праці, затрат пально-мастильних матеріалів та їх вартість, потреби в засобах захисту рослин та їх вартість, потреба в добривах та їх вартість, потреба в насінні (в т.ч. купованого) та його вартість, витрати на роботи і послуги інших організацій та фізичних осіб за умов договору. Здійснивши підсумок всіх цих витрат по розроблених технологічних картах, одержимо потребу в ресурсах та їх вартість

в цілому по галузі рослинництва сільськогосподарського підприємства на одержання урожаю 2013 р. (табл. 6,7,8,9,10).

Дані таблиці 6 свідчать, що під урожай 2013 року потрібні засоби захисту рослин на суму 5387,8 тис. грн. Витрати на засоби захисту рослин можна дещо зменшити, якщо хімічні обробки рекомендованими препаратами проти шкідників і хвороб проводити лише при наявності їх на рівні або вище порогу шкодочинності.

Таблиця 6

Потреба в засобах захисту рослин для вирощування сільськогосподарських культур в ПП «Агро-Перспектива» урожаю 2013 р.

Назва препарату	Загальна потреба, л; кг	Ціна 1 л; кг грн.	Вартість, грн
Вітавакс 200 ФФ 34% в.с.к.	2790,3	96,48	269208,14
Карате 050 ЕС к.е.	131,0	133,90	17541,42
Пума Супер 7,5% м.в.е.	2620,0	290,88	762105,60
Імпакт 25% к.с.	1310,0	271,49	355649,28
Фалькон 46% к.е.	393,0	310,27	121936,90
Фастак	524,0	237,38	124385,02
Бі 58 новий, 40% к.е.	1965,0	89,10	175089,36
Таск	1006,1	1018,08	1024269,93
Карате Зеон, к.е.	524,0	251,42	131746,18
Раундап 48% в.р.	13755,0	77,09	1060345,44
Гроділ Максї 375 м.д.	196,5	988,99	194336,93
Базагран М, в.р.	3930,0	89,10	350178,72
Максим XL 035FS т.к.с.	83,8	340,43	28541,82
Золон 35 к.е.	2292,5	121,20	277851,00
Реглон Супер в.р.к.	3930,0	105,60	415008,00
Інокулянт	52,4	50,42	2641,80
Престиж 29% т.к.с.	170,3	451,84	76948,35
Разом	х	х	5387783,89

Потреба в добривах визначалася на основі запланованої врожайності та величини виносу поживних речовин з ґрунту 1 ц врожаю. Потребу в добривах можна було б більш точно розрахувати, якби в підприємстві були результати агрохімічного аналізу ґрунтів. Дані таблиці 7 свідчать, що під урожай 2013 р. потрібно витратити мінеральних добривах на суму 15193,26 тис. грн. Основна частина добрив (майже 80%) вноситься осінню 2012 р.

Потреба в пально-мастильних матеріалах визначалась на основі норми витрат основного палива на виконання одиниці роботи і загального обсягу робіт, які необхідно виконати в плановому році. В загальну потребу в пально-мастильних матеріалах включені також витрати на переїзди техніки та

технічне обслуговування (табл. 8). Потреба в грошових коштах на придбання пально-мастильних матеріалів протягом року є також нерівномірною (рис. 7).

Таблиця 7

Потреба в добривах під урожай 2013 р.

Назва добрива	Загальна потреба, т	Ціна за т, грн.	Вартість, грн
Аміачна селітра	2359,93	3510	8283341,91
Суперфосфат	2082,56	1800	3748615,38
Калійна сіль	978,55	3177	3108866,75
Карбамід	9,83	5337	52436,03
Разом	5430,87	х	15193260,07

Таблиця 8

Потреба в пально-мастильних матеріалах під урожай 2013 р.

Види ПММ	Загальна потреба, тис. л	Комплексна ціна 1 л, грн	Вартість, грн
Дизельне пальне для МТП	303018,99	9,86	2987767,3
Дизельне пальне для автомобілів.	98136,67	10,56	1036323,2
Бензин	2545,49	11,80	30036,7
Разом	403701,15	х	4054127,3

Потреба сільськогосподарського підприємства в насінні на 2012 - 2013 маркетинговий рік визначалася на основі запланованих площ посіву та норм висіву на 1 га (табл. 9).

Таблиця 9

Потреба сільськогосподарського підприємства в насінні під урожай 2013 р.

Вид насіння	Площа, га	Норма висіву на 1 га, ц; п.о.	Загальна потреба, ц; п.о.	Потреба в купівлі, ц	Ціна за ц, грн.	Витрати на купівлю насіння, тис. грн	Вартість насіння-всього, тис. грн.
Озима пшениця	655,0	2,6	1703	170,3	410,20	69,86	243, 67
Кукурудза	2 620,0	1	2620	2620	369,60	968,35	1 769, 81
Ячмінь	1 965,0	2,6	5109	510,9	810,60	414,14	765, 84
Горох	655,0	3,8	2489	248,9	394,80	98,27	500 ,04
Соя	655,0	0,8	524	52,4	369,60	19,37	107, 34
Разом	6 550,0	х	х	х	х	1569,99	3 386, 70

При цьому із загальної потреби 10% насіння передбачалося закупити для сортооновлення. Рекомендується купляти насіння таких сортів: озимої

пшениці - Перлина Лісостепу, Куяльник, Миронівська 61, Херсонська безоста, Лада одеська; кукурудзи – холодостійкі та ранньостиглі (ФАО 180-220) гібриди фірми Pioneer; сої – ранньостиглі сорти іноземної та вітчизняної селекції (наприклад, Устя); гороху – Інтенсивний 92, Дамир 4 ; ячменю – Вакула та ін.

На основі технологічних карт розраховано, що для виконання робіт, що безпосередньо зв'язані з вирощуванням сільськогосподарських культур необхідно витратити 38,5 тис. люд год. Як свідчать розрахунки в найбільш напружений період потреба у трактористах-машиністах становить 20 осіб, працівників на ручних роботах – 8, водіїв автомобілів – 7 осіб.

Для розрахунку фонду оплати праці працівникам рослинницької галузі були прийняті такі годинні тарифні ставки (табл. 10).

Таблиця 10

Годинні тарифні ставки окремих категорій працівників

Категорії працівників	Розряди						Коефіцієнти співвідношень
	I	II	III	IV	V	VI	
	1	1,09	1,2	1,35	1,55	1,8	
Трактористи-машиністи II гр.	8,98	9,79	10,77	12,12	13,92	16,16	1,294
Працівники на ручних роботах	6,94	7,56	8,33	9,37	10,75	12,49	1
Водії автомобіля (до 3,5т)	9,65	x	x	x	x	x	1,391
Водії автомобіля (3,5-6т)	10,50	x	x	x	x	x	1,513
Водії автомобіля (7-10т)	11,21	x	x	x	x	x	1,616

Крім того працівникам передбачалась додаткова оплата до 20% тарифної ставки за якісне виконання робіт (при посіві, комбінованому обробітку ґрунту), до 20% при обприскуванні посівів та до 60% на збиранні врожаю. Дані таблиці 11 свідчать, що фонд оплати праці з нарахуваннями для працівників галузі рослинництва в 2013 році становитиме 737,29 тис. грн.

Застосування ресурсозберігаючих технологій вирощування сільськогосподарських культур потребує використання відповідної техніки. Певну кількість такої техніки сільськогосподарське підприємство уже придбало, решту планує купити. Розрахунок потреби в техніці представлений в таблиці 12.

Витрати на оплату праці трактористів-машиністів,
працівників на кінно-ручних роботах та водіїв на 2013 р.

Категорії працівників	Основна і додаткова, тис. грн.	Відпускні, тис. грн.	Нарахування на оплату праці, тис. грн.	Фонд оплати праці з нарахуваннями, тис. грн.
Трактористи та інші	504,73	43,41	67,97	616,11
Водії	99,27	8,54	13,37	121,18
Разом	604,00	51,95	81,34	737,29

Розрахунки свідчать, що підприємство не достатньо забезпечене посівною технікою, обприскувачами, зернозбиральними комбайнами, тракторами, автомобілями.

Рекомендована техніка до придбання представлена на рис. 2,3.



Рис. 2. Посівний комплекс "Terrasem"- 6000L. Агрегатуюється з трактором 250-320 к.с. За один прохід виконує: 1) подрібнення рослинних рештків і обробіток ґрунту; 2) вирівнювання поля котком; 3) рівномірний і точний посів; 4) прикочування посівів котками і легке розпушування борінками прикоченої поверхності. Виробіток за зміну – 36- 54 га. Витрати пального – 7 л/га. Вартість – 93 тис. євро на заводі.

Таблиця 12

Розрахунок потреби в техніці

Назва техніки	Вид робіт в найбільш напружений період	Обсяг робіт	Норма виробітку одної машини за:			Потреба в техніці, шт	Вартість, всього, тис. грн.
			зміну	Кількість змін в найбільш напружений період	період (сезон)		
Трактори Case Магнум (310к.с.)	Посів ячменю та гороху	2620	36	32	1152	2	3666,6
Трактор Fendt	Обробіток ґрунту	2751	48	26	1248	2	4200,0
Трактор МТЗ-1221	Обробіток ґрунту	1834	33,8	26	878,8	2	756,0
Трактор МТЗ-82	Оприскування посівів	2620	77,1	24	1850,4	2	322,0
	Підживлення посівів	6550	46,4	32	1484,8	5	805,0
Комбайн Case	Збирання кукурудзи	2620	8,6	60	516	5	12110,0
Комбайни CLAAS LEXION-560	Збирання зернових	1149	9,3	40	372	3	8379,0
Автомобіль КАМАЗ-5510	Збирання врожаю	12510,5	47,7	40	1908	7	2352,0
Автомобіль ГАЗ-САЗ-3507	Для посіву культур					2	336,0
Завантажувач сівалок	Посів культур					2	168,0
Борони DXRV-YD	Обробіток ґрунту	5895	42,1	60	2526	2	980,0
Посівний комплекс "Terrasem"-6	Посів ячменю та гороху	2620	36	32	1152	2	2100,0
Сівалка Kinze	Посів кукурудзи	2620	45,2	20	904	3	2100,0
Розкидач добрив RSM-1050	Розкидання добрив					1	280,0
Культиватор Kronos-4,8	Обробіток ґрунту	1834	33,8	26	878,8	2	840,0
Культиватор Kronos-6,4	Обробіток ґрунту	2751	48	26	1248	2	1120,0
Машина для добрив МВУ-900	Підживлення посівів	2620	77,1	24	1850,4	2	22,2
Оприскувач Hardi (Nitro)	Оприскування посівів	6550	46,4	32	1484,8	4	1531,0
Завантажувач ПФ-0,75	Завантаження добрив		105			2	420,0
Місткість для води МЖТ-Ф-11	Підвезення води	1965	42,1	32	1347,2	2	271,2
Протруювач насіння ПС-10	Протруювання насіння	759,8	60	20	1200	1	140,0
Зерноочисний комплекс	Очищення зерна	13886	119	36	4284	3	1069,0
Зернозавантажувач	Навантаження зерна	13886		36		3	159,6
Комплекс для сушіння зерна	Сушіння зерна	20960	830	30	24900	1	10220,0
Разом							54348,2



Рис. 3. Сівалки точного висіву Kinze (6-ти, 8-ми і 16-ти рядні) забезпечують точний контроль заглиблення, оптимальну відстань між насінням і максимальне проростання його в умовах мінімально оброблених і необроблених полів. 16 – ти рядна сівалка Kinze агрегується з трактором 200- 250- к.с.. Виробіток за зміну становить 45 – 55 га. Вартість 16-ти рядної сівалки – 120 тис. дол.

В таблиці 13 приведений розрахунок орендної плати за земельні ділянки.

Таблиця 13

Орендна плата за землю

Вид угідь	Площа, га	Орендна плата за 1 га, грн	Орендна плата, всього тис. грн.
Рілля і перелоги	6550	586	3838,3
Разом	6550	586	3838,3

Плани виробництва та витрат на вирощування продукції рослинництва в 2013 році в ПП «Агро-Перспектива» представлені в таблицях 14.

Таблиця 14

План виробництва та витрат на вирощування продукції рослинництва урожаю 2013 р. у ПП "Агро-Перспектива"

Культура	Площа , га	Урожай -ність, т/га	Валовий збір, т	Заробітн а плата з нараху- ваннями, тис. грн	Насіння , тис. грн	Мінеральн і добрива, тис. грн	Засоби захисту рослин , тис. грн.	Паливно- мастильні матеріали , тис. грн	Аморти- зація, тис. грн.	Витрати на утримання і експлуатаці ю техніки, тис. грн	Оренд а землі, тис. грн	Загально виробнич і витрати, тис. грн..	Виробнич і витрати всього, тис.грн.	Собівар- тість 1 т, грн
Пшениця озима	655,0	4,8	3 144,0	77,8	243,7	1 301,1	480,2	315,5	477,7	264,8	383,8	42,8	3 587,4	1 141,0
Кукурудз а на зерно	2 620	8,0	20 960,0	365,4	1 769,8	6 412,5	1 804,9	1 665,8	3 390,5	1 178,4	1 535,3	171,0	18 293,6	872,8
Ячмін ярий	1 965	3,8	7 532,5	171,9	765,8	3 687,6	1 061,5	850,7	1 225,7	679,6	1 151,5	128,3	9 722,6	1 290,8
Горох	655	2,8	1 834,0	61,7	500,0	629,9	545,8	282,8	373,7	235,1	383,8	42,8	3 055,5	1 666,1
Соя	655	2,1	1 375,5	60,5	107,3	629,9	597,4	263,7	332,9	213,7	383,8	42,8	2 632,0	1 913,5
Разом	6 550,0	5,3	34 846,0	737,3	3 386,7	12 661,1	4 489,8	3 378,4	5 800,4	2 571,6	3 838,3	427,5	37 291,1	х

Дані таблиці 14 свідчать, що в 2013 році виробництво зерна (включаючи сою-боби) становитиме 34846 т при середній врожайності 5,3 т/га. Загальні витрати на виробництво продукції рослинництва становитимуть 37291,1 тис. грн. Виробнича собівартість 1 т зерна пшениці озимої складе 1141,0 грн, кукурудзи на зерно – 872,8 грн, ячменю – 1290,8 грн, гороху – 1666,1 грн, сої – 1913,5 грн.

Загальна сума інвестицій на 2012-2013 маркетинговий рік становитиме 90684,8 тис. грн., у тому числі: на купівля техніки – 54 348,8 тис. грн., на оборотний капітал – 36 336,6 тис. грн..

5. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ПЛАН

Для роботи в ПП «Агро-Перспектива» планується штат, який буде становити 46 постійних працівників з щомісячним фондом оплати праці – 89258 грн (без відрахувань) (табл. 15). Крім того передбачається залучати на посівні роботи і збирання врожаю 19 сезонних працівників.

Таблиця 15

Штатний розпис по ПП «Агро-Перспектива»

Категорії працівників	Чисельність, осіб	Середньо-місячний оклад, грн	Місячний фонд оплати праці, грн.	Річний фонд оплати праці, грн.
<i>Адміністративно-господарський персонал</i>				
Директор	1	6500	6500	78000
Заступник директора	1	4500	4500	54000
Юрисконсульт	1	1800	1800	21600
Секретар-стенографіст	1	1400	1400	16800
Інженер з охорони праці	1	1500	1500	18000
Разом	5	x	15700	188400
<i>Відділ економіки</i>				
Головний бухгалтер	1	4000	4000	48000
Заступник головного бухгалтера	1	2600	2600	31200
Бухгалтер	2	2200	4400	52800
Економіст	1	3000	3000	36000
Разом	5	x	14000	168000
<i>Підрозділ рослинництва</i>				
Головний агроном	1	4200,0	4200	50400,0
Агроном	1	3200,0	3200	38400,0
Помічник агронома	1	2200,0	2200	26400,0
Технік з обліку	2	1800,0	3600	43200,0
Завідувач складу	1	1400,0	1400	16800,0
Разом	6	x		175200,00

<i>Підрозділ механізації</i>				
Головний інженер	1	5000	5000	60000,0
Головний енергетик	1	3000	3000	36000,0
Завідувач двору (машинного)	1	2000	2000	24000,0
Завідувач складу	1	1200	1200	14400,0
Разом	4	x	11200	134400
<i>Основний виробничий персонал</i>				
Трактористи -машиністи (постійні)	10	2314	23140	277680,0
Трактористи -машиністи (сезонні)	10	3054	30540	61080,0
Працівники на ручних роботах (постійні)	3	1946	5838	70056,0
Працівники на ручних роботах (сезонні)	5	2474	12370	24740,0
Водії вантажних автомобілів (постійні)	4	2145	8580	102960,0
Водії вантажних автомобілів (сезонні)	4	2614	10456	20912,0
Разом	36	x	90924	557428
у т.ч. постійні працівники	17	x	37558	450696
<i>Обслуговуючий персонал</i>				
Вагар	2	1200	2400	28800
Прибиральник територій	1	1200	1200	14400
Сторож	6	1200	7200	86400
Разом	9	x	10800	129600
Всього	65	x	142624	1353028
у т.ч. постійні працівники	46	x	89258	1246296

У розрахунках передбачалося щорічне зростання заробітної плати на 5%.

6. ФІНАНСОВИЙ ПЛАН

6.1. План доходів і витрат проекту

Доходи проекту складаються з надходжень від реалізації зерна. Перші грошові надходження ПП «Агро-Перспектива» може отримати від реалізації зерна гороху, пшениці та ячменю урожаю 2013 р. в серпні місяці. Обсяги реалізації продукції визначені на основі плану використання продукції рослинництва (табл. 16).

Таблиця 16

Планові обсяги виробництва та розподіл продукції в 2013 р.

Культура	Площа, га	Урожай- ність, т/га	Валовий збір, т	Використання продукції, т		
				на насіння	інше	реалізація
Пшениця озима	655,0	4,8	3144,0	170	157	2816,5
Кукурудза на зерно	2 620,0	8,0	20960,0	-	2096	18864,0
Ячмінь ярий	1 965,0	3,8	7532,5	511	377	6645,0
Горох	655,0	2,8	1834,0	249	92	1493,4
Соя	655,0	2,1	1375,5	52,4	69	1254,3
Всього	6 550,0	53,2	34846	983	2790	31073

Дані таблиці 16 свідчать, що протягом 2012-2013 маркетингового року ПП «Агро-Перспектива» зможе реалізувати 2816,5 т зерна пшениці, 18864 т зерна кукурудзи, 6645 т зерна ячменю, 1493 т зерна гороху та 1254 т сої-бобів. Від реалізації продукції рослинництва урожаю 2013 р. підприємство зможе отримати 51,16 млн. грн. грошових надходжень (табл. 17).

Таблиця 17

Прогнозна економічна ефективність виробництва продукції рослинництва урожаю 2013 р.

Продукція	Обсяг реалізації продукції, т	Ціна 1 т, грн. (без ПДВ)	Виручка від реалізації, грн.	Повна собівар- тість, грн	Прибуток, грн	Рівень рента- бель- ності , %
Озима пшениця	2817	1750,00	4928875	3358344	1570531	46,8
Кукурудза	18864	1500,00	28296000	17205128	11090872	64,5
Ячмінь ярий	6645	1583,33	10521210	8963019	1558191	17,4
Горох	1493	2166,67	3235700	2600043	635657	24,4
Соя	1254	3333,33	4181083	2508109	1672974	66,7
Разом	31073	х	51162869	34634644	16528225	47,7

Розрахунок здійснений без урахування інфляційних процесів

Прибуток від реалізації продукції становитиме 16,53 млн. грн, а рівень рентабельності по галузі – 47,7%. Різною є ефективність виробництва окремих видів продукції. Якщо рівень рентабельності виробництва зерна кукурудзи становитиме 64,5 %, сої – 66,7% то зерна ячменю – 17,4%, а гороху – 24,4 %.

Доходи і витрати по роках реалізації проекту представлені в таблиці 18.

Таблиця 18

План доходів і витрат, грн

Показники	2012- 2013 м.р.	2013- 2014 м.р.	2014- 2015 м.р.	2015- 2016 м.р.	2016- 2017 м.р.	2017- 2018 м.р.	2018- 2019 м.р.	2019- 2020 м.р.
Виручка з ПДВ	-	61395443	64465215	67688475	71072899	74626544	78357871	82275765
ПДВ	-	-	-	-	2287505	4879313	5125815	5384642
Виручка без ПДВ	0	61395443	64465215	67688475	68785394	69747232	73232057	76891123
Собівартість реалізованої продукції	36239707	37769847	39376494	41063474	42834803	44694698	46647588	48698123
Пряма зарплата з нарахуваннями	716492	752316	789932	829429	870900	914445	960168	1008176
Насіння	3291212	3455772	3628561	3809989	4000489	4200513	4410539	4631066
Мінеральні добрива	12304066	12919269	13565232	14243494	14955669	15703452	16488625	17313056
Засоби захисту рослин	4363227	4581389	4810458	5050981	5303530	5568706	5847142	6139499
ПММ	3283183	3447342	3619709	3800694	3990729	4190265	4399779	4619768
Амортизація	5636898	5636898	5636898	5636898	5636898	5636898	5636898	5636898
Ремонт основних засобів	2499059	2624012	2755212	2892973	3037622	3189503	3348978	3516427
Оренда землі	3730077	3916581	4112410	4318031	4533932	4760629	4998660	5248593
Загальновироб. витрати	415493	436268	458081	480985	505034	530286	556800	584640
Валовий прибуток	-36239707	23625595	25088720	26625001	25950591	25052533	26584468	28193000
Витрати з реалізації	543596	566548	590647	615952	642522	670420	699714	730472
Адміністративні витрати	1087191	1133095	1181295	1231904	1285044	1340841	1399428	1460944
Операційний прибуток	-37870493	21925952	23316778	24777145	24023025	23041272	24485327	26001584
Податок на прибуток	0	0	0	0	0	0	0	0
Чистий прибуток	-37870493	21925952	23316778	24777145	24023025	23041272	24485327	26001584

Обсяги реалізації продукції по роках реалізації проекту залишаються стабільними.

При розрахунках доходів і витрат передбачалося 5% щорічне зростання цін на ресурси і продукцію.

На основі розрахунків доходів і витрат проведемо аналіз беззбитковості, в результаті якого встановлено, що беззбитковість досягається при виручці 20663,1 тис. грн. (рис. 4).

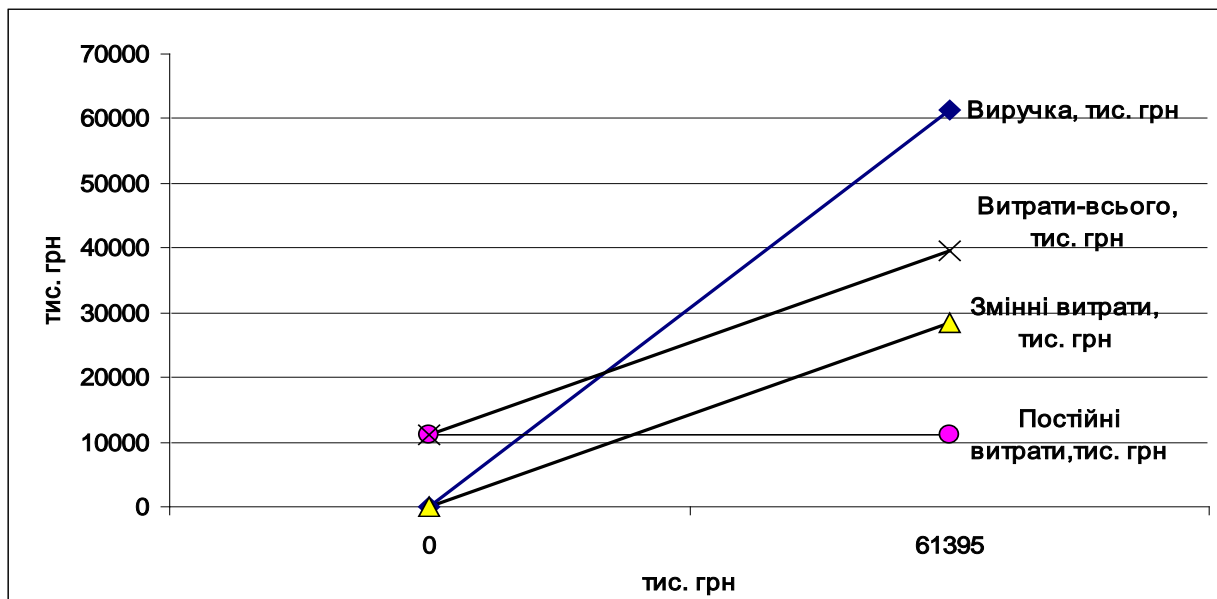


Рис. 4. Розрахунок точки беззбитковості виробництва.

Абсолютний запас фінансової міцності підприємства становить 40732,3 тис. грн., відносний – 66,3%.

6.2. План руху грошових коштів.

Для початку запланованого виробництва необхідно врахувати всі грошові витрати, які доведеться понести ще до отримання врожаю. Для початку діяльності підприємству необхідний стартовий капітал. За підрахунками для вирощування сільськогосподарських культур за ресурсозберігаючою технологією необхідний стартовий капітал у сумі 90,68 млн. грн., у тому числі на закупівлю сільськогосподарської техніки – 54,35 млн. грн. (табл. 19). В наступні роки (2014-2020рр.) грошові кошти необхідні для купівлі оборотних засобів. У 2013-2014 маркетинговому році грошовий потік складе 23,26 млн. грн і в наступні роки передбачається його зростання. Окупність інвестицій відбудеться у 2016-2017 маркетинговому році (Величина накопичуючого грошового потоку стане додатною). Потреба в грошових коштах на придбання оборотних засобів протягом року в сільськогосподарських підприємствах є нерівномірною (табл. 20). Найбільша сума коштів необхідна на проведення посівних робіт та збирання врожаю.

Таблиця 19

План руху грошових коштів, грн

Показники	2012- 2013 м.р.	2013- 2014 м.р.	2014- 2015 м.р.	2015- 2016 м.р.	2016- 2017 м.р.	2017- 2018 м.р.	2018- 2019 м.р.	2019- 2020 м.р.
Виручка з ПДВ	0	61395443	64465215	67688475	71072899	74626544	78357871	82275765
ПДВ	-	-	-	-	2287505	4879313	5125815	5384642
Виручка без ПДВ	0	61395443	64465215	67688475	68785394	69747232	73232057	76891123
Грошові витрати, всього	90684844	38138219	40029911	42016187	44101776	46291646	48591008	51005339
Пряма зарплата з нарахуваннями	737280	774144	812851	853494	896168	940977	988025	1037427
Насіння	1569977	1648476	1730900	1817445	1908317	2003733	2103920	2209116
Мінеральні добрива	15193260	15952923	16750569	17588098	18467503	19390878	20360422	21378443
Засоби захисту рослин	5387784	5657173	5940032	6237033	6548885	6876329	7220146	7581153
ПММ	4054127	4256834	4469675	4693159	4927817	5174208	5432918	5704564
Ремонт основних засобів	3085879	3240172	3402181	3572290	3750905	3938450	4135372	4342141
Оренда землі	3838300	4030215	4231726	4443312	4665478	4898752	5143689	5400874
Загальновиробничі витрати	513057	538710	565646	593928	623625	654806	687546	721923
Витрати з реалізації	652315	679857	708777	739143	771026	804505	839657	876566
Адміністративні витрати	1304629	1359714	1417554	1478285	1542053	1609009	1679313	1753132
Купівля техніки	54348235	-	-	-	-	-	-	-
Податок на прибуток	0		0	0	0	0	0	0
Грошовий потік	-90684844	23257223	24435304	25672289	24683618	23455586	24641048	25885784
Накопичуючий грошовий потік	-90684844	-67427621	-42992317	-17320028	7363589	30819175	55460224	81346008

Таблиця 20

Грошові витрати на вирощування сільськогосподарських культур на 2012-2013 маркетинговий рік по місяцях

Види витрат	Місяці року												Разом
	VIII	IX	X	XI	XII	I	II	III	IV	V	VI	VII	
Пряма зарплата з нарахуваннями	33036	51951	51439	6660	0	0	0	19374	100714	82224	70074	146433	561906
Насіння	29241	0	0	0	0	0	0	2288558	0	0	0	0	2317799
Мінеральні добрива	5714469	615602 2	0	0	0	0	0	3041735	218582	62452	0	0	1519326 0
Засоби захисту рослин	57625	287616	0	0	0	0	0	3726269	1051707	26456 6	0	0	5387784
ПММ	541108	378908	83828	0	0	0	7573	614104	394138	16765 6	47919 3	228238	2894746
Ремонт основних засобів	145907	132367	58540	0	1588 9	65959 9	766317	555402	117080	11647 9	11587 7	133741	2817198
Оренда землі	31986	31986	31986	3198 6	3198 6	31986	31986	31986	31986	31986	31986	195113 6	2302980
Загальновироб. витрати	38479	38479	38479	3847 9	3847 9	38479	38479	38479	38479	38479	38479	38479	461752
Разом поточних витрат	6591851	707733 0	26427 2	7712 5	8635 4	73006 4	844354	1031590 8	1952686	76384 1	73561 0	249802 7	3193742 3
Придбання техніки	1581160 0						659871 5		3193792 0				5434823 5
Грошові витрати -всього	2240345 1	707733 0	26427 2	7712 5	8635 4	73006 4	744307 0	1031590 8	3389060 6	76384 1	73561 0	249802 7	8628565 9

6.3. Розрахунок показників ефективності інвестиційного проекту

Розрахунок інвестиційних показників проводився виходячи із суми первісних вкладень в основні засоби – 54,35 млн. грн.

Дисконтна ставка –10 % річних.

У таблиці 21 представлені результати аналізу інвестиційної ефективності проекту. Розрахунок проводився за період з серпня 2012 р. по – липень 2020 р. – 8 маркетингових років. Розрахунки показників ефективності приведені на кінець 2019-2020 маркетингового року.

Таблиця 21

Показники ефективності інвестування капіталу в проект (період реалізації проекту – 96 місяців)

Показники	Значення
Простий період окупності проекту – РВ, років	4,7
Дисконтований період окупності проекту – DPB, років	5,6
Чиста теперішня вартість грошового потоку – NPV, тис. грн	25 960,52
Внутрішня норма рентабельності – IRR,%	18,9%
Індекс прибутковості – PI	1,3
Виручка за період, тис. грн	482204,9
Чистий прибуток за період, тис. грн	129700,6

Добрі інтегральні показники ефективності, фінансова спроможність, аналіз ризиків методом експертних оцінок, перелік заходів щодо мінімізації існуючих ризиків, результат аналізу чутливості підтверджують високу ймовірність успішної реалізації розглянутого проекту.

7. ПРОЕКТНІ РИЗИКИ

Основну загрозу для ефективної реалізації проекту можуть нести наступні події:

1. Падіння ціни продажу продукції.
2. Ріст собівартості продукції:
 - а) ріст вартості мінеральних добрив, засобів захисту рослин, насіння тощо;
 - б) ріст вартості енергоносіїв.
3. Падіння виробничих показників по урожайності сільськогосподарських культур.
4. Можливість стихійних лих (засуха, град, вимерзання озимої пшениці.

Основний вплив на ефективність проекту може зробити падіння ціни на продукцію, що буде реалізовуватися. Незважаючи на те, що ціна на зерно коливається залежно від сезону, у середньому на грудень 2012 р. вона (з ПДВ) складала: зерно пшениці 2200 грн/т, кукурудзи – 1910 грн/т, ячменю – 2000 грн/т, гороху – 2600 грн/т, сої – 4650 грн/т. Незважаючи на це в розрахунках на 2013 враховувалася середня ціна реалізації на – 5–10% меншою за її фактичний рівень. Навіть при зменшенні її рівня ще на 5% внутрішня норма дохідності проекту становитиме 14,5% (рис. 5).

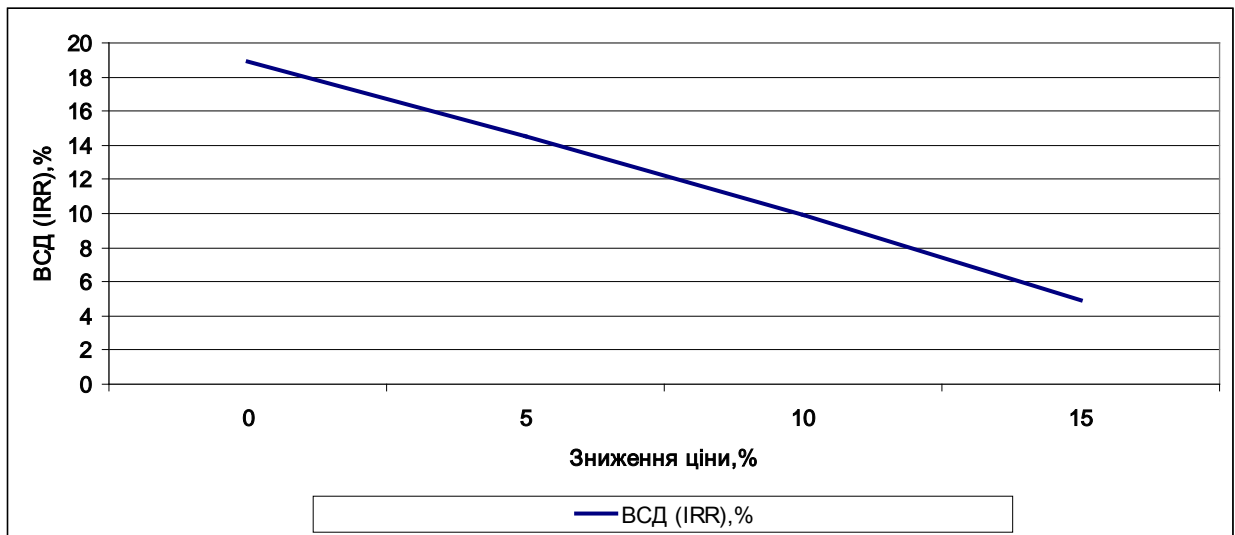


Рис. 5. Залежність норми рентабельності (IRR) від ціни на зерно

Ризик падіння доходів за рахунок зниження показників урожайності сільськогосподарських культур мінімізований, так у даному розрахунку приймався песимістичний варіант виходу продукції з гектара: зерно пшениці 4,8 т, кукурудзи – 8т, ячменю – 3,8 т, гороху – 2,8 т, сої – 2,1т, що не є високим показником при використанні запровадженої технології на підприємстві. Таким чином, працюючи за ресурсозберігаючою технологією на підприємстві реально досягти значно більш високих результатів.

Ризик стихійних лих можливий у будь-якому господарстві світу і мінімізується в основному за рахунок страхування посівів, кошти на яке передбачено у загальновиробничих витратах.

4.2. Бізнес-план інвестиційно-інноваційного проекту будівництва і експлуатації свиногокомплексу потужністю 24000 голів

РЕЗЮМЕ

Мета інвестиційного проекту – будівництво промислового комплексу з вирощування та відгодівлі свиней із замкнутим циклом виробництва потужністю 24 тисячі голів у рік для забезпечення столичного регіону якісною м'ясною продукцією.

Основні виробничі ділянки:

1. Промисловий свиногокомплекс на 24 000 голів свиней, що включає в себе:

- виробничу зону для утримання свиней;
- біогазову установку та гноєсховище місткістю 16,5 тис. т для піврічного зберігання гною з його сепарацією;
- зерносховище місткістю 10,5 тис. т для зберігання зерна;
- забійний цех потужністю 85 гол./добу;
- переробний цех потужністю 3,2 т м'ясних консервів/добу.

Обсяг реалізації продукції свиногокомплексу, од./рік:

- ♦ 959,3 т півтуш;
- ♦ 959,3 т м'ясних консервів;
- ♦ 564,4 т субпродуктів;
- ♦ 184,6 т технічної сировини;
- ♦ 2100 шт. подвійних спермодоз.

Загальна сума інвестицій у проект становить:

- 208 745 369,6 грн
- У тому числі: проектні роботи:
- 4 751 653,96 грн
- будівництво приміщень та споруд:
- 89 654 255,5 грн
- купівля обладнання та його монтаж:
- 84 768 899,4 грн
- купівля тварин:
- 2 985 825,0 грн
- витрати на оборотний капітал:
- 26 584 735,7 грн

Інвестиції спрямовані на проектування й будівництво свиногокомплексу та його інфраструктури, закупівлю й монтаж обладнання для нього, закупівлю племінного молодняку свиней. Оборотні кошти передбачені на поточні витрати (корми, енергоносії, заробітну плату персоналу,

виплату відсотків по кредиту тощо) на період від пуску свиногомплексу до виходу його на повну потужність.

Джерела фінансування: Фінансування проекту буде здійснюватися на 100% за рахунок позичкових коштів під 6,5% річних.

Початок проекту: вересень 2011 року.

Строк введення свиногомплексу: промисловий свиногомплекс на 24 000 голів будеведений у вересні 2012 року;

Початок реалізації основної готової продукції: березень 2013 року

Строк введення свиногомплексу на повну потужність: серпень 2013 року.

Показники економічної ефективності діяльності свиногомплексу

Показники	Значення
Реалізація продукції:	
півтуші, т	959,3
м'ясні консерви, т	959,3
субпродукти, т	564,4
технічна сировина, т	184,6
подвійні спермодози, шт.	2100
Ціна одиниці продукції (з ПДВ), грн:	
півтуші, т	26 000,0
м'ясні консерви, т	59 800,0
субпродукти, т	13 000,0
технічна сировина, т	6 500,0
1 шт. подвійної спермодози	200,0
Виручка, млн. грн	91,26
Повна собівартість одиниці продукції, грн:	
1 т півтуші	11 144,74
1 т м'ясних консервів	25 632,90
1 т субпродуктів	5 572,37
1 т технічної сировини	2 786,18
1 шт. подвійної спермодози	84,57
Собівартість реалізованої продукції, млн. грн	39,127
ПДВ, млн. грн	12,31
Виручка після сплати ПДВ, млн. грн	78,95
Прибуток, млн. грн	39,82
Рівень рентабельності, %	101,77
Виплата відсотків (в середньому за 2012-2017 рр.)	7,65
Прибуток після виплати відсотків, млн. грн	32,17
Рівень рентабельності після виплати відсотків, %	82,23

Основні показники ефективності інвестиційного проекту представлені при ставці дисконтування 10% і періоді розрахунку 12 років і 4 місяці:

Показники ефективності інвестиційного проекту (станом на грудень
2023 р. – 148 місяців)

Показники	Значення
Період окупності проекту (PP), міс.	69
Період окупності проекту з дня вводу свиногокомплексу на повну потужність, міс.	46
Дисконтований період окупності проекту (DPP), міс.	89
Чиста теперішня вартість грошового потоку (NPV), тис. грн	173 393,5
Внутрішня норма рентабельності (IRR), %	22,37
Індекс прибутковості (PI)	1,94
Виручка за період, тис. грн	1 437 046,7
EBITDA за період , тис. грн	862 057,5
Амортизація за період, тис. грн	66 287,1
EBIT за період, тис. грн	795 770,4
EBT за період, тис. грн	749 892,2
Чистий прибуток за період, тис. грн	749 892,2

Добрі інтегральні показники ефективності, фінансова спроможність, аналіз ризиків методом експертних оцінок, перелік заходів щодо мінімізації існуючих ризиків, результат аналізу чутливості підтверджують високу ймовірність успішної реалізації розглянутого проекту.

У разі прийняття рішення про 50% (74656170,35 грн) відшкодування за рахунок коштів із державного бюджету вартості будівництва комплексу показники ефективності інвестиційного проекту будуть такими:

Показники ефективності інвестиційного проекту при відшкодуванні
50% вартості будівництва комплексу (станом на грудень 2023 р.)

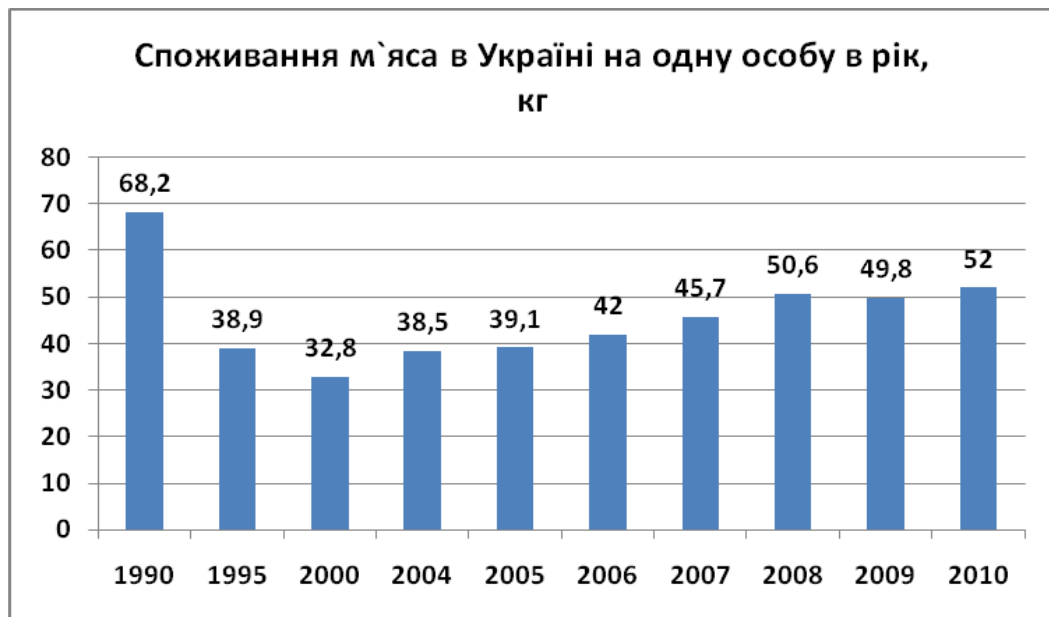
Показники	Значення
Період окупності проекту (PP), міс.	52
Період окупності проекту з дня вводу свиногокомплексу на повну потужність, міс.	29
Дисконтований період окупності проекту (DPP), міс.	62
Чиста теперішня вартість грошового потоку (NPV), тис. грн	250 194,6
Внутрішня норма рентабельності (IRR), %	31,88%
Індекс прибутковості (PI)	2,60
Виручка за період, тис. грн	1 511 702,9
EBITDA за період , тис. грн	936 713,6
Амортизація за період, тис. грн	66 287,1
EBIT за період, тис. грн	870 426,6
EBT за період, тис. грн	847 439,5
Чистий прибуток за період, тис. грн	847 439,5

1. ОГЛЯД РИНКУ

1.1. Тенденції розвитку ринку свинини

В 2009 році обсяг світового ринку м'яса склав понад 260 млн. тонн. При цьому на долю свинини припало майже 38% світового його виробництва.

У 2010 році споживання м'яса на одну особу в Україні склало 52,0 кг на рік, що на 2,2 кг більше ніж у 2009 році. За рахунок власного виробництва м'яса забезпечувалось близько 80,2% споживання, решта – за рахунок імпортованої сировини.



За попередніми даними Держкомстату України виробництво м'яса у забійній вазі всіма категоріями господарств у 2010 році склало 1905,9 тис. тонн.

За попередніми даними у 2009 році імпорт м'яса і м'ясопродуктів склав близько 462 тис. тонн, що на 18,7% менше ніж у 2008 році, експорт - близько 40 тис. тонн (на 43,9% більше). Із загального обсягу в Україну було ввезено 29,3 тис. тонн яловичини, 230,1 тис. тонн свинини, 195,6 тис. тонн м'яса птиці та 7,4 тис. тонн м'ясних консервів і ковбас в перерахунку на м'ясо.

Відповідно до оцінки Всесвітньої продовольчої організації ООН (ФАО) у 2010 році порівняно з попереднім роком зростання світового виробництва м'яса всіх видів складе 1,6%. При цьому споживання м'яса зросте на 1,5%. У структурі виробництва м'яса найбільшу частку становитиме свинина – 38%, частка яловичини та м'яса птиці складе відповідно 22,4% та 32,9%. Середньосвітове споживання м'яса населенням у 2010 році очікується на рівні 41,9 кг, в тому числі розвинені країни споживатимуть 82,2 кг, країни, що розвиваються – 31,3 кг на особу.

За умови, що в більшості розвинутих країн поголів'я свиней не зростає, а в деяких випадках навіть скорочується, це створює величезні можливості для розвитку свинарства в окремих країнах за рахунок перерозподілу виробництва. У зв'язку з цим очікується значний ріст світової торгівлі свининою.

Україна за рахунок сприятливих умов має один з найбільших у світ: потенціалів для розвитку агропромислового комплексу як у галузі рослинництва так і продуктів його переробки у сфері тваринництва та виробництва м'ясопродуктів.

До 1990 року у всіх категоріях господарств України поголів'я свиней нараховувало до 21 млн. голів, а річне виробництво свинини в живій масі досягало 1,6 млн. тонн і в розрахунку на душу населення складало 30 – 31 кг.

В даний час м'ясне виробництво України знаходиться в занедбаному стані. Одиначні випадки будівництва з «нуля» або реконструкції старих комплексів практично не впливають на стан ринку свинини в цілому.

Використання застарілих технологій, а то і зовсім відсутність якої-небудь технології, на українських свинофермах зумовлює збільшення терміну вирощування тварин на м'ясо до року (у розвинутих країнах - не більш 6 місяців), що практично унеможливорює одержання прибутку. Через нетехнологічні способи вирощування тварин показники по виходу життєздатного потомства на 1 свиноматку значно нижчі світових, а по втратах (падіж) тварин – у кілька разів вищі, що також знижує ефективність ведення господарства.

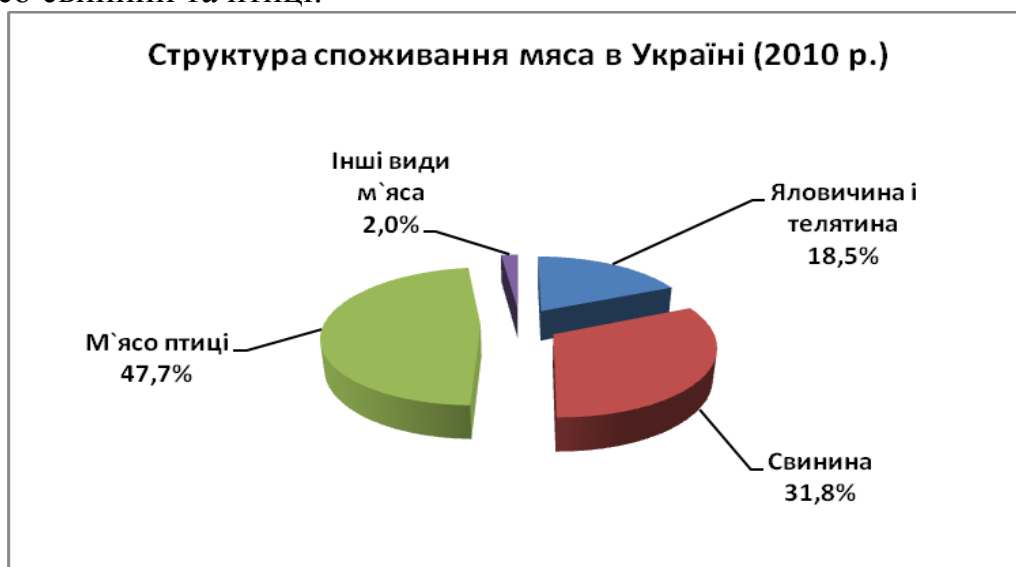
За період 1990-2010 рр. поголів'я свиней в Україні скоротилося майже в 3 рази (до 8,3 млн. голів) і досягло рівня 50-х років ХХ століття. При цьому виробництво свинини зменшилося до 554 тис. тонн, що у 2,5 рази менше показника 90-х років. На долю особистих господарств населення припадає близько 60% поголів'я свиней. Виробництво свинини у розрахунку на душу населення зменшилося з 30,4 до 12,2 кг.



Основною причиною скорочення поголів'я свиней в Україні є збитковість виробництва свинини через високу її собівартість, що є наслідком використання застарілих технологій.

За даними Держкомстату України у 2009 році рівень рентабельності свинини становив лише 12,1%, при збитковості виробництва м'яса великої рогатої худоби (32,4%) та м'яса птиці (20,7%).

У структурі споживання м'яса населенням України основу складає м'ясо свинини та птиці.



Експерти прогнозують протягом наступних 5-ти років подальший ріст виробництва свинини в Україні, у середньому від 3 до 7% у рік. На жаль, до цього часу на територію України надходить контрабандне м'ясо дуже низької якості, що небезпечно для здоров'я його споживачів. Таким чином, попит на якісну свинину в Україні буде зростати.



Основне поголів'я свиней, а відповідно і виробництво свинини у Житомирській та навколишніх до неї областях зосереджені не на

промислових свинокомплексах, а в особистих господарствах. У зв'язку з відсутністю крупних свинокомплексів, у регіоні практично відсутня можливість постачання стандартної свинини крупними партіями.

Ціна реалізації м'яса свиней у півтушах коливається від 24,0 до 27,0 грн. залежно від якості м'яса, вмісту жиру, обсягів і графіків постачання.

При розрахунку даного бізнес-плану приймалася середня ціна реалізації м'яса у півтушах першої категорії в Україні (26 грн./кг живої маси), у той же час як за рахунок показників якості й питомої ваги сала ціна на м'ясо може досягнути 27,0-28,0 грн.

1.2. Державна програма стимулювання свинарства

В даний момент в Україні вже діють кілька програм стимуляції розвитку тваринництва, у тому числі і племінного:

- згідно Постанови Кабінету Міністрів України №348 від 1.03.2007 р. та відповідно до внесених змін (Постанова №706 Кабінету Міністрів від 1.08.2008 р.) передбачено дотації на великовагові категорії свиней (95 – 130кг) 1,0 грн. за 1 кг живої маси;

- компенсації за придбанням або при продажі племінного поголів'я для стимулювання внутрішнього племінного виробництва – 50% вартості племінної тварини (Постанова №706 Кабінету Міністрів від 1.08.2008 р.);

- здешевлення процентної ставки на кредитування АПК;

- компенсація до 50% інвестиційних витрат у будівництво та реконструкцію тваринницьких комплексів.

Відповідно до закону "Про державний бюджет на 2011 рік", в поточному році розмір дотацій виробникам молока та м'яса при продажу ними своєї продукції переробним підприємствам складе 2,03 млрд гривень за рахунок акумуляції податку на додану вартість.

Кабінет Міністрів постановою від 2 березня 2011 року №246 затвердив порядок нарахування ПДВ і дотування виробникам молока і м'яса. Для надання тваринницької дотації прийнята жива маса однієї тварини становить:

свиней (крім свиноматок і кнурів): від 95 до 130 кілограмів – для сільськогосподарських підприємств; від 95 до 200 кілограмів – для фізичних осіб.

Тваринницька дотація надається за 1 кілограм прийнятої живої ваги у разі вирощування тварин не менш як протягом трьох місяців до моменту продажу на забій. При цьому свині на момент реалізації на переробне підприємство повинні бути ідентифіковані та зареєстровані в установленому порядку. Документами, що дають право на отримання тваринницької дотації, є приймальні квитанції (форми ПК-1 і ПК-2 або ПК-1 УКС і ПК-2 УКС), видані переробними підприємствами на продані для забою тварини.

У постанові Кабінету Міністрів України від 4 жовтня 2010 р. № 900 "Про затвердження Порядку використання коштів передбачених у державному бюджеті для часткового відшкодування суб'єктам господарювання вартості будівництва та реконструкції тваринницьких ферм і комплексів та підприємств з виробництва комбікормів" зазначено: бюджетні кошти виділяються для відшкодування суб'єктам господарювання до 50 відсотків вартості робіт (без урахування податку на додану вартість) за завершеними у 2009-2011 роках етапами будівництва та реконструкції тваринницьких ферм і комплексів, у яких згідно з проектом повинно утримуватися не менш як 1200 свиноматок.

2. МІСЦЕ РОЗТАШУВАННЯ

2.1 Характеристика виробничої площадки

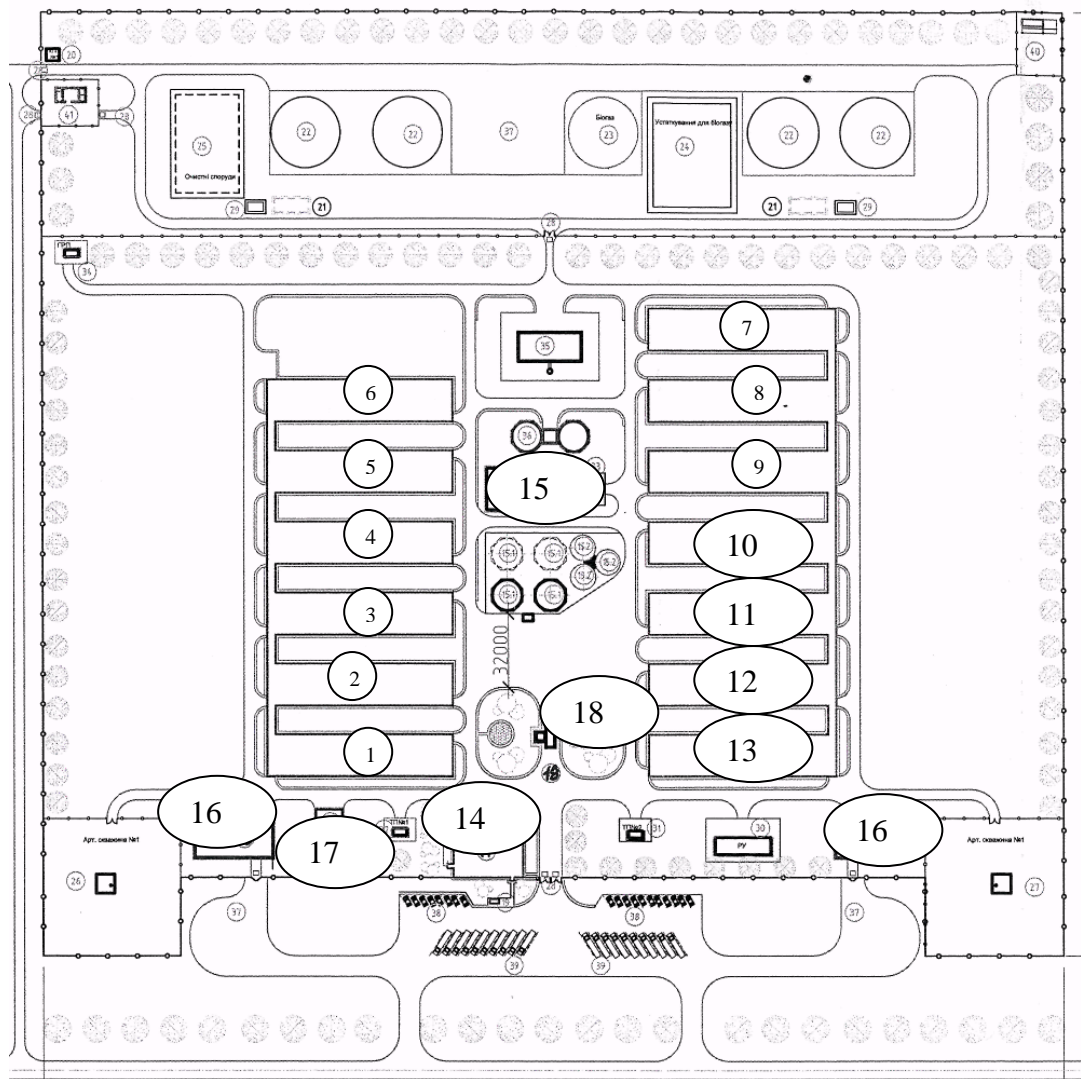
Промисловий комплекс по виробництву свинини потужністю 24000 голів у рік буде розміщений на земельній ділянці площею 4,6 га. Відстані до житлових забудовелів відповідають вимогам «Державних санітарних правил планування і забудови населених пунктів», затверджених Указом Міністерства охорони здоров'я України від 19.06.1986 № 173.



Важливим фактором розташування свиногокплексу є те, що він знаходиться в районі міста Києва. Таке розташування свідчить про те, що збут готової продукції є досить перспективний.

2.2. Схема розміщення основних об'єктів на свиногокплексі

Призначення основних будівель на свиногокплексі :



Будівля 1 – Корпус поросних свиноматок.

Будівля 2 – Корпус поросних та ремонтних свиноматок.

Будівля 3 – Корпус осіменіння, приміщення для утримання кнурів, лабораторія.

Будівля 4 – Корпус опоросу.

Будівлі 5 і 6 – Корпуси опоросу з дорошуванням поросят.

Будівлі 7,8,9,10,11,12,13 – Корпуси для відгодівлі свиней.

Будівля 14 – Адміністративно-побутовий корпус з санітарним пропускником та ветеринарним пунктом.

Будівля 15 – Корпус кормокухні.

Будівля 16 – Корпус витримки з рампою.

Будівля 17 – Пожежний пост.

Будівля 18 – Вагова.

3. ВИРОБНИЧИЙ ПЛАН

3.1. Технологія вирощування та відгодівлі свиней на комплексі

На комплексі прийнята 3-фазна технологія (вирощування – дорощування відгодівля).

Потоково-цехова технологія виробництва свинини передбачає високий рівень концентрації тварин, вузьку спеціалізацію приміщень і обслуговуючого персоналу.

При потоково-цеховій технології на щільній підлозі в 7-ми денному ритмі, через однакові проміжки часу стандартними технологічними групами вирощують поросят на підсосі 28 днів з наступним розміщенням на дорощуванні 49 днів, а потім на відгодівлі 105 днів. Максимальний термін до забою складає не більш 182 днів.

Безперервність потокового виробництва залежить від репродуктивного періоду, який включає в себе: холостий період - 7 днів; поросний - 115 днів; підсисний - 28 днів. Отже, репродуктивний період складає 150 днів, що при максимально сприятливих умовах дозволяє одержати до 2,4 опороси за рік.

Тривалість технологічного циклу характеризує інтенсивність використання маточного поголів'я.

Відповідно до прийнятої технології повинні дотримуватися наступні основні принципи потокового виробництва:

- 1) ритмічність одержання приплоду протягом кожного кроку ритму;
- 2) цілорічне одержання опоросів;
- 3) формування необхідної кількості свиноматок у технологічну групу і їхню синхронізацію;
- 4) розміщення свиноматок у групах відповідно до їхнього фізіологічного стану, продуктивності, віку та інших факторів;
- 5) дотримання прийнятої технології і тривалості репродуктивного циклу для всього маткового поголів'я ферми і схеми вибракування;
- 6) чітке виконання ритму виробництва для усіх виробничих груп.

Основою технології потокового виробництва є визначення кількості корисних груп у прийнятому ритмі виробництва. У запропонованій технології 7-денний ритм виробництва разом із кратним йому 21-денним естральним періодом відповідає фізіологічним особливостям свиней.

Практично свиноматок потрібно запліднювати з понеділка по п'ятницю, для того щоб вони не поросилися в суботу і неділю, що дозволить поліпшити організацію роботи (а саме у вихідні дні) на самій трудомісткій ділянці виробництва. Таким чином, свиноматки кожної технологічної групи

запліднюють з понеділка по п'ятницю включно кожні 52 тижня року без перерви.

Розмір технологічної групи свиноматок у стані синхронізації охоти, поросності і підсисного періоду є основною одиницею, яка забезпечуватиме необхідну кількість приплоду. Розмір технологічної групи свиноматок у стані синхронізації охоти, так звані умовно поросні свиноматки складає 51 голова з урахуванням 18% перегулів групи порослих свиноматок буде складати 42 свиноматок і кількість підсисних, без врахування аварійних опоросів буде становити 42 голів. Постійна кількість свиноматок у технологічній групі підтримується за рахунок буферної групи холостих свиноматок і молодих ремонтних свинок. У середньому за рік планується вибракування 35% основних свиноматок. Ремонтних свинок після запліднення краще розміщувати в окремому станку, але при використанні станцій індивідуально дозованої годівлі це не має значення. Всіх умовно порослих свиноматок розміщують в індивідуальних станках (0,65х2,30м) і ведуть спостереження до встановлення поросності, а після цього переводять у групові станки.

Для утримання порослих свиноматок, за 7 днів до опоросу, їх переводять в індивідуальні станки фіксованого утримання, розміри станка (2,0 х 2,6 або 1,8 х 2,6) який має фіксуючу клітку, корито, будиночок для поросят, який огорожує конструкцію, яка встановлена на щільній підлозі.

Опорос свиноматок. Організм матері для плоду є своєрідним зовнішнім середовищем, через який можна регулювати його розвиток. Це досягається повноцінною годівлею, правильним утриманням глибоке порослих свиноматок. У цей період необхідно на 50% зменшити кількість корму і давати його краще в рідкому стані.

До прийому опоросу необхідно підготувати твердий рушник, 10% розчин йоду, ножиці, перев'язний матеріал, теплу воду. Відразу ж після пологів свиноматка повинна мати можливість вільно пити воду.

Новонароджених поросят варто витерти й очистити їм дихальні шляхи – дати можливість поросяті вдихнути повітря. На відстані 5-8 см від тіла відрізають пуповину і місце розрізу дезінфікують. Поросят розміщують у будиночок для обігріву, потім не пізніше 45хв. Підсаджують до сосків матері: великих до заднього, а маленьких – до переднього з метою вирівнювання приплоду.

Відповідно до прийнятої нами технології підсисний період продовжується 28 днів, після чого поросят забирають від матки і переводять у групові станки для дорощування до живої маси 25-30 кг. Свиноматку переводять у групові станки до виявлення охоти, потім переводять в індивідуальні станки для запліднення. Виявлення свиноматок у охоті здійснюється за допомогою кнура-пробника, запліднюють штучно за допомогою спеціального катетера. Після визначення запліднення свиноматок переводять у групові станки.



Після відлучення молодняк переводять в цех дорощування до 25-30 кг. Тут молодняк утримується в групових станках із автоматизованим забезпеченням умов годівлі та утримання. Весь період дорощування триває 56 днів.



Наступним етапом є переведення молодняку на відгодівлю до живої маси 100-110 кг. Відгодівлю свиней доцільно здійснювати у три етапи, які різняться між собою кількістю кормів та складом раціонів (рис.1, табл.1).



Технологічний цикл

Технологічний цикл передбачає ритмічне виробництво протягом року з 7-денним кроком виробництва. Основними технологічними особливостями даної технології є поточність, ритмічність та однорідність виробленої продукції протягом року.

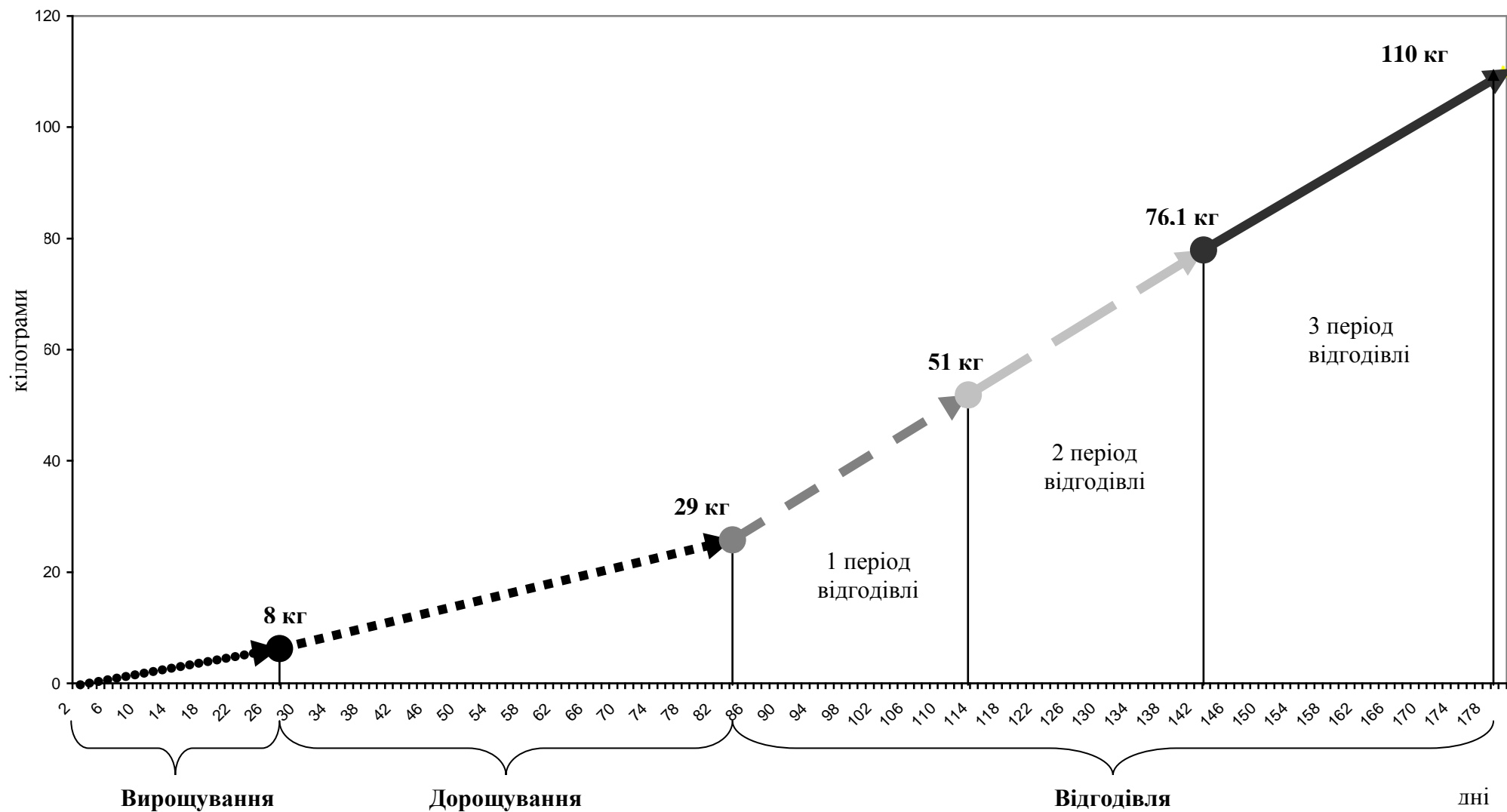


Рис.1. Технологічна схема виробництва свинини

Таблиця 1.

Норми витрат кормів та води на 1 голову різних статевих-вікових груп свиней

Групи тварин	Склад добового раціону, кг							Всього кормів, кг	Добова норма витрат води на 1 гол, л
	Кукурудза	Пшениця	Ячмінь	Бобові	Шрот	ЗЦМ	Премікс		
Кнури-плідники	0,8	0,6	1,5	0,1	0,5	0,0	0,3	3,8	25
Свиноматки холості	1,3	0,2	0,8	0,1	0,5	0,0	0,3	3,2	25
Свиноматки умовно поросні	0,65	0,5	0,75	0,2	0,1	0,0	0,2	2,4	25
Свиноматки поросні	1,0	0,5	0,6	0,5	0,4	0,0	0,3	3,3	25
Свиноматки підсисні	2,0	1,3	2,0	0,5	0,3	0,0	0,4	6,5	60
Поросята – сисуні (на весь період)	0,0	0,05	0,2	0,05	0,0	0,05	0,0	0,35	0
Молодняк на дорощуванні	0,3	0,1	0,7	0,1	0,1	0,0	0,0	1,3	5
Молодняк на відгодівлі	1,3	0,3	0,4	0,2	0,1	0,0	0,3	2,6	15
Ремонтні свинки	1,2	0,3	0,4	0,1	0,1	0,0	0,1	2,2	15

• Раціони розроблені згідно науково обґрунтованих норм годівлі тварин різних вікових груп та різної продуктивності (Поживність кормів і норми годівлі сільськогосподарських тварин :Довідник /І.І.Ібатуллин, В.К.Кононенко, М.Я.Кривенок та ін.-К.:НАУ, 2004. 157 с; Нормы и рационы кормления сельскохозяйственных животных: Справочное пособие /А.П.Калашников, Н.И.Клеманов, В.Н.Баканов и др. - М.:Агропромиздат, 1986. - С. 121-157).

Таблиця 2.

**Основні показники наявності та руху свиней на промисловому
свинокомплексі потужністю 24 тис. голів у рік***

Показники	Значення показника
Вихідні дані	
Репродуктивний період, днів	150
в тому числі:	
поросності	115
підсисний	28
холостий	7
Коефіцієнт заплідненості	0,82
Багатоплідність, голів	14
Вихід життєздатних поросят після опоросу, голів	12
Коефіцієнт збереженості поросят на дорощуванні, голів	0,95
Коефіцієнт збереженості поросят на відгодівлі, голів	0,98
Вибракування свиноматок, %	35
Крок ритму, днів	7
Розрахунок основних показників виробництва свинини	
Поголів'я свиноматок, голів	1080
Кількість кроків ритму за рік, шт..	52,14
Кількість опоросів в рік на одну свиноматку, шт..	2
Всього опоросів, шт..	2160
Всього приплоду, голів	30240
Поголів'я молодняку на дорощуванні, голів	25920
Поголів'я молодняку на відгодівлі, голів	24624
Кількість вибраканих свиноматок, голів	378
Введення перевіюваних свиноматок, голів	378
Крокові групи	
Свиноматки:	
відібраних для осіменіння, голів	51
умовно поросних, голів	51
поросних, голів	42
підсисних, голів	42
Поросята на дорощуванні, голів	504
Молодняк на відгодівлі, голів	479
Свиноматок дорослих на відгодівлі, голів	8
Всього на відгодівлі, голів	487
Буферна група свиноматок, голів	153
Постійне поголів'я свиней на комплексі	
Кнурів, голів	21
Свиноматок:	
холостих, голів	150
умовно поросних, голів	204
поросних, голів	516
підсисних, голів	210
Поросят сисунів, голів	2940
Поросят на дорощуванні, голів	3528
Свиней на відгодівлі, голів	7305

Всього поголів'я, голів	14874
-------------------------	-------

*Розрахунок потокового виробництва свинини на комплексі проведений згідно методики, викладеної в кн.: «Практикум із свиначства і технології виробництва свинини /В.І.Герасимов, Ю.В.Засуха, В.М.Нагаєвич, Л.М.Цицюрський, Т.М.Данилова, В.М.Волощук, В.І.Сокрут.» - Х.:Еспадо, 2003.С.165-173.

3.2. Комплектація стада

Для комплектації стада передбачається закупівля племінних свинок та кнурців породи велика біла та ландрас у ТОВ «Агропрайм» (с. Жовтневе) Одеської області. Двохпородне промислове схрещування спрямоване на отримання у помісей I-го покоління ефекту гетерозису, який виражається у кращій скороспільності і вищій продуктивності порівняно з тваринами вихідних порід. Вище зазначені породи науковими дослідженнями перевірені на сумісність і було встановлено, що таке схрещування дає найвищий ефект щодо досягнення відгодівельних якостей тварин.

Велика біла порода свиней при контрольному породовипробовуванні має досить високі показники продуктивності:

- вік досягнення живої маси 100 кг – 182 дні;
- витрати корму – 3,9 кормові одиниці на 1 кг приросту;
- вихід м'яса становить 50,2 %.

Свиноматок великої білої породи слід широко використовувати в промисловому схрещуванні з кнурами м'ясних порід. Однією з таких є порода ландрас, яка характеризується високими показниками продуктивності:

- вік досягнення живої маси 100 кг – 185 днів;
- витрати кормів – 3,9 кормові одиниці на 1 кг приросту;
- вихід м'яса в туші становить 55,4 %.

На основі досліджень встановлено і перевірено на практиці, що такі помісі ландрасів з великою білою за відгодівельними і м'ясними якостями значно перевищують своїх чистопородних ровесників.

Скороспільність помісних потомків за рахунок гетерозису підвищується на 5 – 12 % при одночасному зниженні витрат кормів на 1 кг приросту на 0,3–0,8 кормової одиниці, збільшенні виходу м'яса в туші на 2 – 7% порівняно з вихідною материнською породою. Продуктивність рекомендованих порід імпортої селекції ще (на 18-20 %) вища ніж вітчизняні.

3.3. Ветеринарний захист комплексу

Ветеринарний захист комплексу передбачає здійснення заходів, які спрямовані на профілактику інфекційних, інвазійних та незаразних хвороб по схемі, яка відповідає вимогам відомих норм технологічного проектування: «Об'єкти ветеринарної медицини: ВНТП – АПК -07.06.» – К.: Мінагрополітики, 2006. - 42 с. (рис. 2).

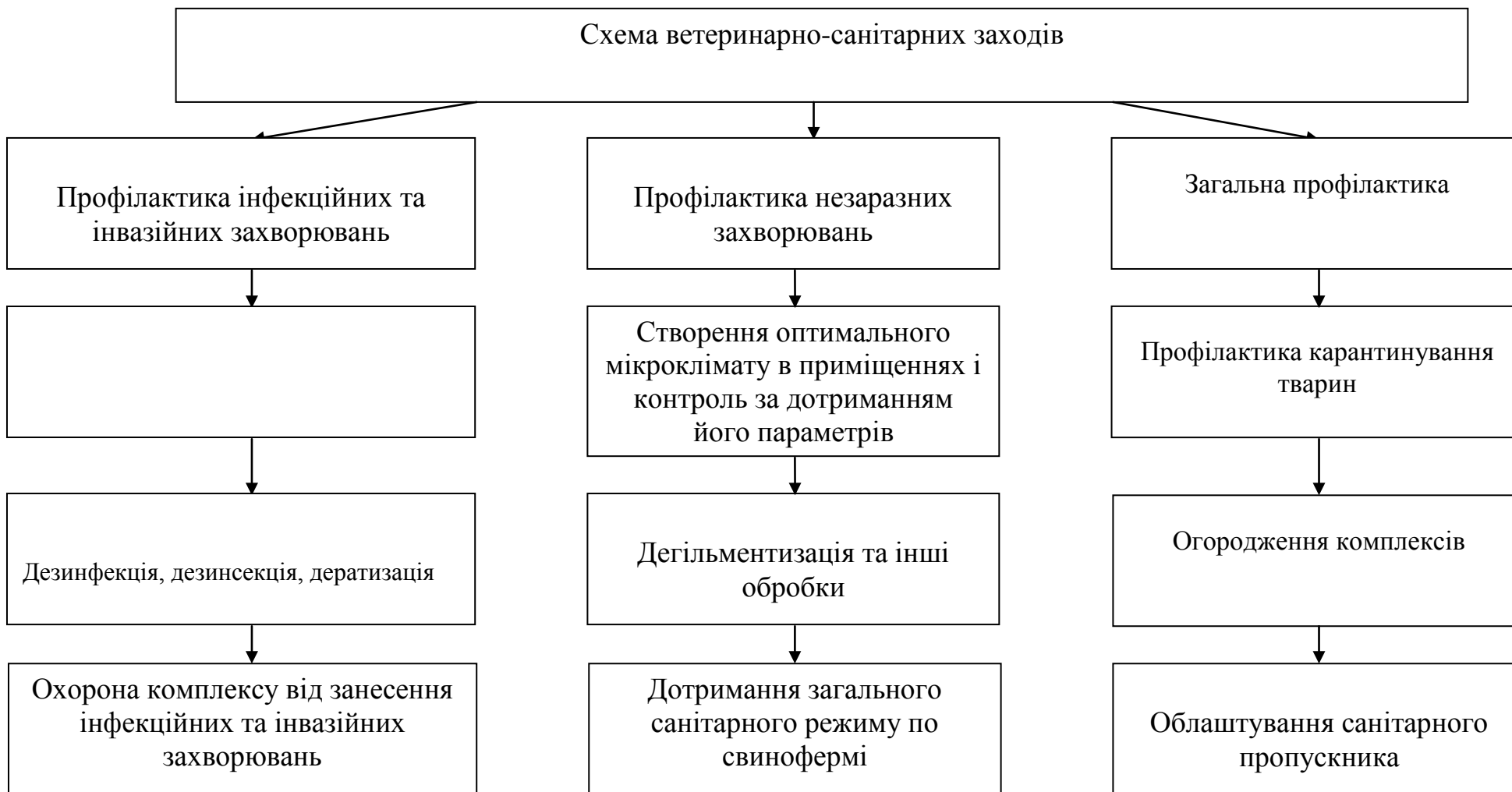


Рис. 2. Схема ветеринарно – санітарних заходів, яка здійснюється на свинокомплексі

Ветеринарне обслуговування різних статевих і вікових груп свиней відповідно до загальної схеми ветеринарно-санітарних заходів

1. Кнури-плідники при інтенсивному використанні (жива маса 151-300 кг):

- діагностичні дослідження на туберкульоз, лептоспіроз, бруцельоз, лістеріоз, сальмонельоз – раз на рік;
- вакцинація проти бешихи, чуми, лептоспірозу);
- копрологічні дослідження, дегельмінтизація – раз на квартал;
- дослідження сперми на бактеріальну забрудненість – раз на квартал;
- бактеріологічне дослідження змивів від кнурів-пробників;
- введення тривітаміну – раз в декаду;
- обробка тварин вітаміном Е – 3 дні підряд;
- обробка препуція фурациліном – раз в декаду;
- санітарна обробка зовнішніх покривів – раз в декаду;
- контроль обміну речовин – раз на місяць;
- контроль параметрів мікроклімату – раз на тиждень.

2. Свиноматки в період поросності до 115 діб (жива маса 140-220 кг):

- вакцинація проти колібактеріозу – за 40-20 днів до опоросу; бешихи, чуми, лептоспірозу – за планом;
- копрологічні дослідження, дегельмінтизація;
- біохімічні дослідження крові та сечі;
- обробка нутріл селеном – 5 днів підряд, 1 раз на місяць;
- обробка вітаміном Е – 3 дні 1 раз на місяць;
- ін'єкція три вітаміну – за 50, 30, 20 і 10 діб до опоросу;
- обробка тривітаміном за 2 тижні до опоросу;
- ін'єкція фероглюкіну – за 30-35 діб до опоросу;
- синхронізація опоросів – 113 доба поросності;
- обробка інсектоакарацидами – при переводі на опорос;
- обробка шкіряного покриву теплою водою, дезинфекція сосків розчином KmnO_4 (1:10000) – при опоросі;
- контроль обміну речовин – раз на квартал;
- контроль параметрів мікроклімату – постійно.

3. Свиноматки в підсисний період до 28 діб (жива маса 160-180 кг):

- перед введенням на ділянку миття тварини теплою водою та дез. розчином;
- вакцинація свиноматок проти чуми, лептоспірозу, бешихи;
- копрологічні дослідження, дегельмінтизація;
- біохімічні дослідження крові та сечі свиноматок;
- обробка свиноматок біолітом 80 – 7 днів підряд;
- дезинфекція сосків розчином KmnO_4 (1:10000) – після опоросу три дні;
- ін'єкції по 10 мл внутрім'язево – на 12-у добу після відлучення.

4. Свиноматки в період підготовки до осіменіння (холості свиноматки) до 7 діб (жива маса 180-200 кг):

- вакцинація проти бешихи, чуми, лептоспірозу;
- обробка свиноматок нутріл селеном – 5 днів підряд, 1 раз на місяць;
- обробка тварин вітаміном Е – 3 дні підряд;
- симуляція охоти у свиноматок СЖК;
- діагностичні дослідження на туберкульоз, бруцельоз, лептоспіроз, лістеріоз, сальмонельоз – раз на рік;
- біохімічні дослідження крові та сечі свиноматок;
- обробка інсектоакарацидами – при переводі на опорос;
- копрологічні дослідження і дегельмінтизація на 2-3 добу після відлучення;
- введення СЖК 18...20 мл, гонадотропіну 500 од – 1 доба після відлучення;
- контроль обміну речовин – на 4..5 добу після відлучення.

5. Ремонтні свинки в періоді підготовки до парування, осіменіння віком 240-270 діб (жива маса 120-140 кг):

- карантинування при завозі з господарств-постачальників протягом місяця.

6. Ремонтні кнурці віком 150-280 діб (жива маса 45-150 кг):

- дослідження на туберкульоз, бруцельоз, лептоспіроз – раз на рік;
- контроль параметрів мікроклімату – раз на тиждень.

7. Ремонтні свинки віком 150-260 діб (жива маса 45-120 кг):

- дослідження на туберкульоз, бруцельоз, лептоспіроз – раз на рік;
- контроль параметрів мікроклімату – раз на тиждень.

8. Поросята віком до 28 діб (жива маса 6-6,5 кг):

- обробка пуповини – після народження;
- дача АБК по 4 мл, преміксу К-1 – 1-а доба;
- видалення кликів – 1-а доба;
- ін'єкція фероглюкіну з вітаміном В-12 або інших залізовмісних препаратів (внутріш'язево по 2-3 мл) – 2-3 доба.

9. Поросята віком 28-77 діб (жива маса 25-30 кг):

- копрологічні дослідження і дегельмінтизація – при постановці;
- контроль якості дезінфекції – систематично;
- контроль параметрів мікроклімату – постійно.

10. Молодняк на відгодівлі віком 77-180 діб (жива маса 30-110 кг):

- копрологічні дослідження і дегельмінтизація – при постановці;
- контроль якості дезінфекції – систематично;
- контроль параметрів мікроклімату – постійно.

Щоденний клінічний огляд тварин, лікування хворих за визначеними схемами, вибраковування тварин з несприятливим прогнозом на вимушений збій. Систематичний контроль за якістю комбікормів та мікроклімату, контроль якості підготовки та дезінфекції секторів.

3.4. Виробничі потужності

Оснoву виробництва складають:

- основні свиноматки (велика біла і ландраса);
- кнури (велика біла і ландраса) - вибір порoди здійснюється по показниках товарної продукції.

Прийнята схема схрещування дає високопродуктивне потомство для відгодівлі молодняку в умовах крупної товарної ферми.

Таблиця 3

Розрахункова потужність промислового свиногомплексу по виходу товарного поголів'я

Показник	За крок ритму		Всього за рік	
	голів	тонн (живої маси)	голів	тонн (живої маси)
Молодняк – 110 кг	472	51,9	24624	2708,6
Свиноматки – 190 кг	7	1,4	378	71,8
Всього	479	53,3	25002	2780,5

Таблиця 4

Розрахунок виходу продукції забійного та переробного цехів

Показник	Об'єкт розрахунку	Значення об'єкта розрахунку	Вихід продукції з одиниці об'єкта розрахунку	Вихід продукції, т
<i>Вихід продукції:</i>				
півтуші	жива маса тварин, т	2780,5	0,345	959,3
м'ясні консерви		2780,5	0,345	959,3
субпродукти		2780,5	0,203	564,4
технічна сировина		2780,5	0,0664	184,6

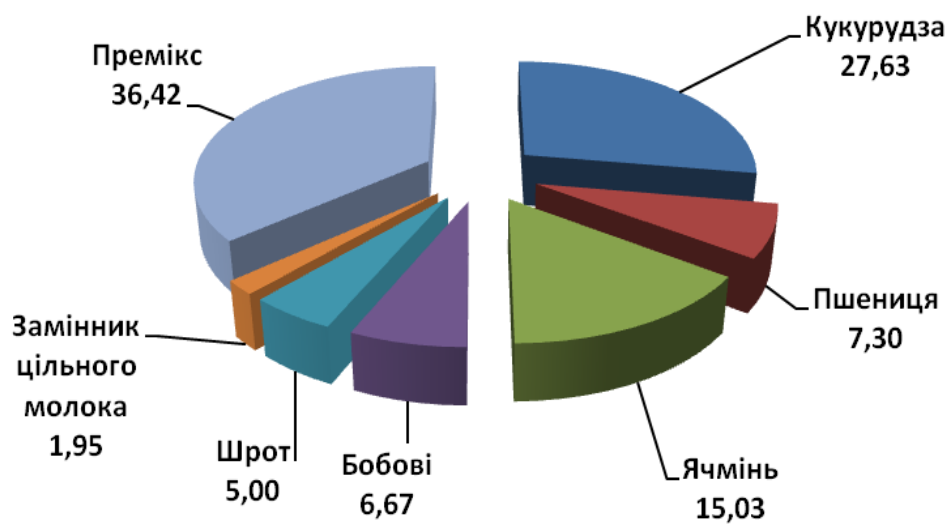
Обсяги та структура кормів

Річна потреба кормів для свиногомплексу після виходу його на повну потужність складає 10484,84 т (табл. 5). При розрахунку потреби в кормах для свиногомплексу враховувались врожайність зернових культур та ціни на зерно, які склалися в регіоні. По прогнозним даним Кабінету Міністрів України ціна на фуражне зерно урожаю 2011 року становитиме на рівні 1200 грн/т. Необхідні обсяги та структура кормів представлені в таблиці 5 та на рисунках.

Структура кормів в натурі, %



Структура кормів у вартісному вираженні, %



Таблиця 5

Річна потреба в кормах, воді та їх вартість для свиногомплексу (після виходу на повну потужність), т

Групи тварин	Кукурудза	Пшениця	Ячмінь	Бобові	Шрот	ЗЦМ	Премікс	Всього кормів, т	Вода
Кнури	6,13	4,60	11,50	0,77	3,83	0,00	2,30	29,13	191,625
Свиноматки холості	71,18	10,95	43,80	5,48	27,38	0,00	16,43	175,20	1368,75
Свиноматки умовно поросні	48,40	37,23	55,85	14,89	7,45	0,00	14,89	178,70	1861,5
Свиноматки поросні	188,34	94,17	113,00	94,17	75,34	0,00	56,50	621,52	4708,5
Свиноматки підсисні	153,30	99,65	153,30	38,33	23,00	0,00	30,66	498,23	4599
Поросята сисуні	0,00	53,66	214,62	53,66	0,00	53,66	0,00	375,59	0
Молодняк на дорощуванні	386,32	128,77	901,40	128,77	128,77	0,00	0,00	1674,04	6438,6
Свині на відгодівлі	3466,22	799,90	1066,53	533,27	266,63	0,00	799,90	6932,45	39994,88
Ремонтні свинки	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0
Разом	4319,88	1228,92	2560,00	869,32	532,39	53,66	920,68	10484,84	59162,85
Ціна 1 т (без ПДВ), грн	1106,30	1027,89	1015,424	1327,3	1625,00	6300,0	6842,00	1649,82	3,6
Витрати на корми і воду, грн	4779106	1263193	2599486	1153849	865132	338027	6299265	17298057	212986

4. ПЕРСОНАЛ

Для роботи на комплексі планується штат, який буде становити 69 осіб з щомісячним фондом оплати праці – 189300 грн. (без відрахувань). Планується навчання основних спеціалістів на фірмі-постачальнику обладнання, що включено у вартість контракту на постачання (табл. 6).

Таблиця 6

Штатний розпис по промисловому свинокомплексу потужністю 24 тис. голів у рік

Категорії працівників	Кількість	Місячний оклад, грн.	Місячний фонд оплати праці, грн.	Річний фонд оплати праці, грн.
Свинокомплекс				
<i>Адміністративно-управлінський персонал</i>				
Управляючий комплексом	1	5000	5000	60000
<i>Основний виробничий персонал</i>				
Головний технолог (зоотехнік)	1	4000	4000	48000
Ветеринарний лікар	1	3800	3800	45600
Зоотехнік селекціонер	1	3800	3800	45600
Технік штучного осіменіння	2	3500	7000	84000
Оператор по догляду за свинями	16	2800	44800	537600
Оператор по приготуванню кормів	3	2800	8400	100800
Санітар	1	2500	2500	30000
Вартовий у нічний час	1	2500	2500	30000
<i>Допоміжні робітники</i>				
Технік по обслуговуванню обладнання	1	3000	3000	36000
Технік електрик	1	3000	3000	36000
Сантехнік	1	3000	3000	36000
Водій автослюсар	1	3000	3000	36000
Тракторист-моторист	1	3000	3000	36000
Технік по території	2	2000	4000	48000
Охоронець	3	2000	6000	72000
Разом по свинокомплексу	37		106800	1281600
Забійний цех				
Управляючий цехом	1	3500	3500	42000
Працівник бази передзабійного утримання	1	2500	2500	30000
Працівник цеху первинної обробки	5	2500	12500	150000
Працівник цеху переробки сировини	7	2500	17500	210000
Допоміжні працівники	3	2200	6600	79200
Завідуючий складом	1	3000	3000	36000
Водій автослюсар	1	3000	3000	36000
Разом по забійному цеху	19		48600	583200

Категорії працівників	Кількість	Місячний оклад, грн.	Місячний фонд оплати праці, грн.	Річний фонд оплати праці, грн.
Цех з виробництва м'ясних консервів				
Управляючий цехом-технолог	1	3500	3500	42000
Технік	1	3000	3000	36000
Працівник з виробництва м'ясних консервів	6	2500	15000	180000
Допоміжні працівники	3	2200	6600	79200
Завідуючий складом	1	3000	3000	36000
Водій автослюсар	1	2800	2800	33600
Разом по цеху з виробництва консервів	13		33900	406800
Всього	69		189300	2271600

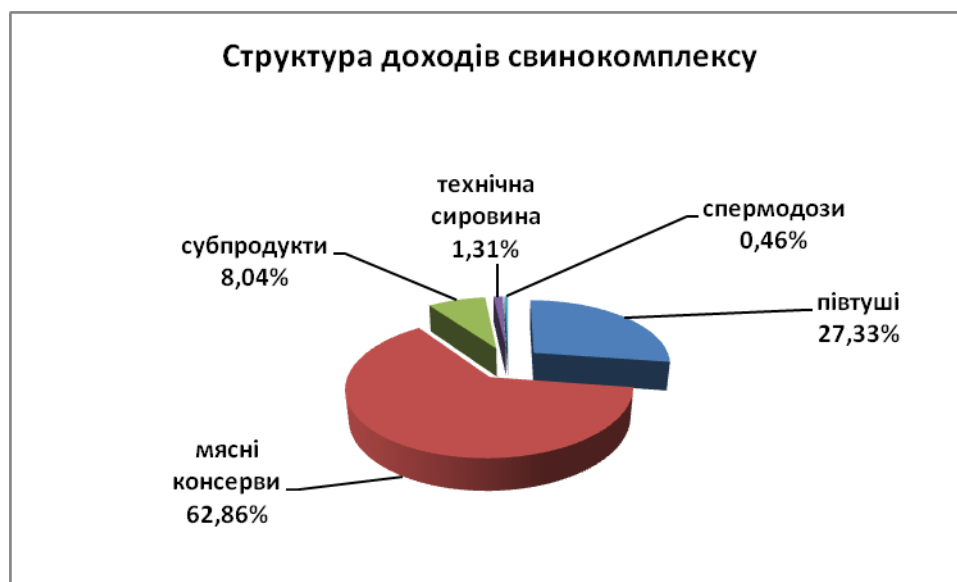
В розрахунках передбачено щорічне підвищення заробітних плат працівникам комплексу на 10%.

5. ФІНАНСОВИЙ АНАЛІЗ ПРОЕКТУ

5.1. Прогноз доходів і витрат проекту

5.1.1 Доходи проекту

Доходи проекту складаються з надходжень від реалізації м'ясної продукції та спермодоз (табл.7).



Основна частина виручки – 99,5 % надходитиме від реалізації м'ясної продукції. Динаміка доходів свиногокомплексу по роках представлена в таблиці 8.

Таблиця 7

Розрахунок надходжень коштів по свинокомплексу після виходу на повну потужність

Показник	Об'єкт розрахунку	Значення об'єкта розрахунку	Вихід продукції з одиниці об'єкта розрахунку	Одиниці виміру	Вихід продукції	Ціна одиниці продукції (з ПДВ), грн	Вартість продукції, грн.
<i>Вихід продукції:</i>							
півтуші	жива маса тварин, т	2780,5	0,345	т	959,3	26000	24940726,2
м'ясні консерви		2780,5	0,345	т	959,3	59800	57363670,3
субпродукти		2780,5	0,203	т	564,4	13000	7337633,9
технічна сировина		2780,5	0,0664	т	184,6	6500	1200046,5
спермодози	кнури	21	100	подвійні спермодози	2100	200	420000,0
Разом	х	х	х	х	х	х	91262076,9

Таблиця 8

Динаміка доходів свиногомплексу на 2011 –2023 рр., грн*

Показник	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Виручка від реалізації м'ясної продукції, всього (з ПДВ)	0	39736689	105200255	113616276	122705578	132522024
В т.ч.: півтуші	0	10909723	28882769	31193391	33688862	36383971
м'ясні консерви	0	25092362	66430370	71744799	77484383	83683134
субпродукти	0	3209672	8497395	9177186	9911361	10704270
технічна сировина	0	524932	1389722	1500899	1620971	1750649
Продаж спермодоз	21687	292828	382346	428306	453291	485021
Виручка від реалізації продукції (з ПДВ)	21687	40029516	105582601	114044582	123158869	133007045
ПДВ	0	0	0	0	7672976	13800921
1.Виручка (без ПДВ), всього	21687	40029516	105582601	114044582	115485893	119206124

Продовження таблиці 8

Показник	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Виручка від реалізації м'ясної продукції, всього (з ПДВ)	143123786	154573689	166939584	180294751	194718331	210295797
В т.ч.: півтуші	39294689	42438264	45833325	49499991	53459991	57736790
м'ясні консерви	90377785	97608008	105416648	113849980	122957978	132794617
субпродукти	11560611	12485460	13484297	14563041	15728084	16986331
технічна сировина	1890701	2041957	2205314	2381739	2572278	2778060
Продаж спермодоз	518973	555301	561422	594172	635764	680267
Виручка від реалізації продукції (з ПДВ)	143642759	155128990	167501006	180888923	195354095	210976065
ПДВ	14970776	16227567	17578944	19045764	20634123	22358326
1.Виручка (без ПДВ), всього	128671983	138901423	149922063	161843159	174719972	188617739

*Доходи планувалися з урахуванням щорічної інфляції 8%.

5.1.2. Витрати проекту

Витрати на виробництво продукції свинарства групуються за такими статтями : 1) витрати на оплату праці; 2) відрахування на соціальні заходи; 3) корми; 4) засоби захисту тварин; 5) роботи та послуги (електро-, тепло, водопостачання тощо); 6) витрати на ремонт необоротних активів; 7) інші витрати на утримання основних засобів (амортизація); 8) загальновиробничі та інші витрати. Крім виробничих витрат для визначення повної собівартості реалізованої продукції та визначення рівня рентабельності розраховують непрямі витрати (витрати на збут та адміністративні витрати).

Витрати на оплату праці працівникам свиногомплексу визначені на основі штатного розпису (табл. 6).

Відрахування на соціальні заходи включають обов'язкові відрахування на державне страхування, до Пенсійного фонду, соціального захисту населення, Фонду сприяння зайнятості населення і прийняті на рівні 37,3% від фонду оплати праці.

Витрати на засоби захисту тварин визначалися за нормативами їх витрат: 29,0 грн. у розрахунку на 1 постійну голову в рік, в тому числі: засоби дезінфекції – 17,4 грн, вакцини – 10,0 грн., лікування – 1,6 грн.(Об'єкти ветеринарної медицини: ВНТП – АПК –07.06. – К.:Мінагрополітики, 2009. – 42с.) (табл.9).

Таблиця 9

Витрати на ветеринарні заходи

Показники	Поголів'я тварин	Витрати, грн	
		на 1 голову	всього
Санітарна обробка	14874	17,4	258807,6
Медикаменти	14874	11,6	172538,4
Усього	14874	29	431346

Витрати електроенергії та тепла визначалися за нормами їх використання (відповідно 83,3 кВт·год. і 41,7 кВт·год. на 1 відгодівельну голову в рік) та ціни 1 кВт·години – 0,86 грн. (Свинарські підприємства (комплекси, ферми, малі ферми): ВНТП –АПК–02.05. – К.:Мінагрополітики, 2009. – 98с.) (табл.10).

Таблиця 10

Річні витрати на електроенергію та теплопостачання

Показники	Норма витрат на одне свиномісце, кВт.год	Постійне поголів'я свиней, гол	Річні витрати, кВт.год.	Вартість 1 кВт. год, грн	Річні витрати, грн.
Електроенергія	83,3	14874	1239004,2	0,86	1065544
Теплопостачання	41,7	14874	620245,8	0,86	533411
Разом	125	х	1859250,0	0,86	1598955

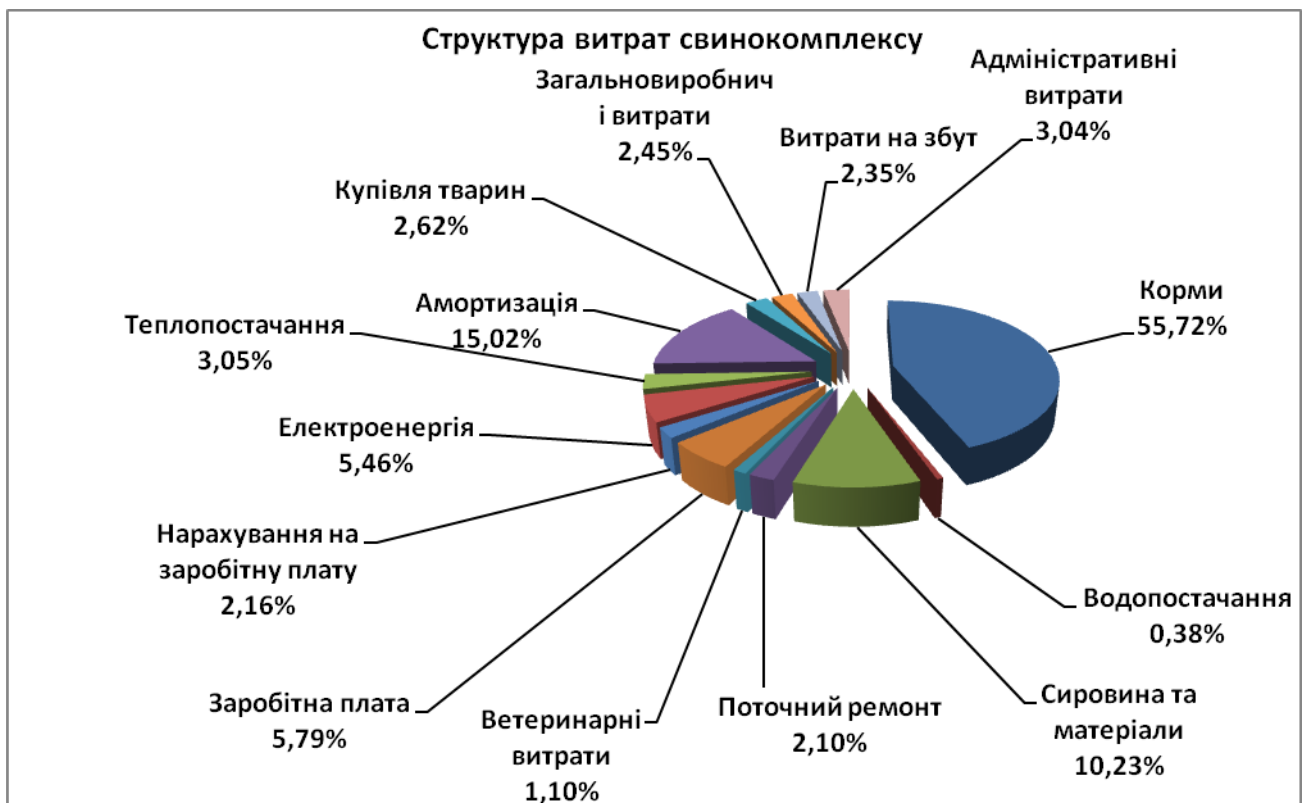
Витрати на воду розраховувалися згідно відомих норм технологічного проектування за нормою її використання на 1 постійну голову на добу та ціни 1 м³ – 3,6 грн. (Свинарські підприємства (комплекси, ферми, малі ферми): ВНТП –АПК–02.05. – К.: Мінагрополітики, 2005. – 98с.).

Витрати на корми визначалися на основі добових раціонів годівлі свиней різних вікових груп, постійного поголів'я тварин та ціни 1 т кормів (табл.1,4). При розрахунку добових раціонів враховувалися науково обґрунтовані норми годівлі тварин різних вікових груп та різної продуктивності (Поживність кормів і норми годівлі сільськогосподарських тварин :Довідник /І.І.Батуллін, В.К.Кононенко, М.Я.Кривенок та ін.-К.:НАУ, 2004. 157 с.; Нормы и рационы кормления сельскохозяйственных животных: Справочное пособие /А.П.Калашников, Н.И.Клеманов, В.Н.Баканов и др. – М.:Агропромиздат, 1986. – С. 121-157). В структурі витрат свиногокомплексу корми займають найбільшу частину – 55,7%.

Амортизацію основних засобів виробництва розраховували виходячи із термінів їх використання: будівлі і споруди – 40 років, обладнання – 20 років.

Витрати на ремонт будівель, споруд і обладнання визначалися на рівні 0,5% їх балансової вартості.

До загально виробничих та інших матеріальних витрат відносяться: 1) витрати на спецодяг, спецвзуття та інші малоцінні та швидкозношувані предмети; 2) витрати на утримання пункту штучного осіменіння; 3) платежі за обов'язкове страхування тварин; 4) платежі за розміщення відходів, викиди і скиди забруднюючих речовин у навколишнє природне середовище та інші види шкідливого впливу в межах лімітів.



У структурі виробничих витрат на виробництво продукції свинарства загальновиробничі та інші витрати займають 1,8 – 2,2% (Формування нормативних витрат і доходів та баланси сільськогосподарської продукції в Україні та інших країнах світу/За ред. О.М.Шпичака. – К.:ІАЕ, 2003. – 484 с.). При розробленні бізнес-плану загально виробничі та інші витрати прийняті на рівні 2,45 % від всіх виробничих витрат.

За результатами наукових досліджень у структурі повних витрат на виробництво товарної продукції свинарства витрати на збут займають 2,1 – 3,5%, загальногосподарські (адміністративні) витрати – 1,5 – 2% (Формування нормативних витрат і доходів та баланси сільськогосподарської продукції в Україні та інших країнах світу/За ред. О.М.Шпичака. – К.:ІАЕ, 2003. – 484 с.). При розробленні бізнес-плану витрати на збут продукції свинарства прийняті на рівні 2,35 %, адміністративні – 3,04 % від всіх витрат.

Калькуляція собівартості продукції свинарства представлена в таблиці 11.

Таблиця 11

Калькуляція собівартості продукції свиногомплексу

Показники	Річні витрати, всього, грн	Витрати, що віднесені на:				
		півтуші	м'ясні консерви	суб-продукти	технічну сировину	спермодози
Витрати на корми	17298057	4727632	10873554	1390883	227474	78513
Витрати на воду	106493	29105	66942	8563	1400	483
Сировина та матеріали	4015457	1102445	2535624	324343	53045	0
Поточний ремонт	825233	225540	518741	66354	10852	3746
Ветеринарні витрати	431346	117889	271144	34683	5672	1958
Заробітна плата	2271600	620838	1427927	182652	29872	10310
Нарахування на заробітну плату	847307	231573	532617	68129	11142	3846
Електроенергія	2140651	585049	1345613	172123	28150	9716
Теплопостачання	1196018	326877	751817	96168	15728	5429
Амортизація	5892185	1610359	3703826	473772	77484	26744
Купівля тварин	1027845	280914	646103	82646	13516	4665
Загальновиробничі витрати	959295	262179	603013	77134	12615	4354
Разом прямих витрат	37011488	10120400	23276920	2977451	486953	167990
Витрати на збут	923208	248832	572314	73207	11973	4190
Адміністративні витрати	1192647	321454	739344	94573	15467	5413
Усього витрат	39127343	10690686	24588578	3145231	514392	177594
Вихід продукції:	од.виміру	т	т	т	т	шт.
	кількість	959,3	959	564	184,6	2100
Прямі витрати на одиницю продукції, грн	х	10550,23	24265,53	5275,12	2637,56	80,00
Повна собівартість одиниці продукції, грн	х	11144,74	25632,90	5572,37	2786,18	84,57

Динаміка доходів і витрат по свиногомплексу представлена в таблиці 12.

Таблиця 12

Динаміка доходів і витрат свиногокомплексу, грн.

Показник	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1.Виручка та дотації, всього (без ПДВ)	0	21687	40029516	105582601	114044582	115485893	119206124
<i>Витрати:</i>							
Корми	0	326909	11738847	19729969	21251840	22866999	24467689
Оплата праці з нарахуваннями	0	168712	2473848	3409104	3812848	4434043	5099149
Витрати на воду	0	10974	283339	454468	477191	501051	526104
Сировина та матеріали	0	0	1756465	4650126	5022136	5423907	5857819
Амортизація	0	1473046	5892185	5892185	5892185	5892185	5892185
Поточний ремонт	0	9211	469901	722825	787879	858788	936079
Ветеринарні витрати	0	9223	298983	470762	506069	551615	559312
Електроенергія	0	17342	1509362	2287644	2493532	2717950	2962566
Теплопостачання	0	9690	843306	1278146	1393179	1518565	1655236
Купівля тварин	0	0	971235	1134677	1214105	1299092	1390028
Загальновиробничі витрати	0	49124	739493	1091655	1118947	1152515	1187090
Витрати по відсотках	594961	9569646	13023583	11066712	7568988	3649007	405307
Витрати на збут	0	260	480354	1266991	1368535	1477906	1596085
Адміністративні витрати	0	64301	836286	1274768	1363067	1463718	1566531
2.Витрати-всього	594961	11708438	41317186	54730034	54270502	53807341	54101181
3.Чистий прибуток(+), збиток (-)	-594961	-11686751	-1287670	50852568	59774080	61678552	65104943

*Витрати планувалися виходячи з щорічної інфляції 8%. Так, в розрахунках передбачено щорічне зростання витрат на корми на 7,7%, на енергоносії – 9%, оплату праці – 12–15%, запасні частини і матеріали – 10% тощо

Продовження таблиці 12

Показник	2018	2019	2020	2021	2022	2023
1.Виручка та дотації, всього (без ПДВ)	128671983	138901423	149922063	161843159	174719972	188617739
<i>Витрати:</i>						
Корми	26180427	28013057	29973971	32072149	34317199	36295951
Оплата праці з нарахуваннями	5864021	6743625	7755168	8918444	10256210	11357803
Витрати на воду	552409	580029	609031	639482	671456	699389
Сировина та матеріали	6326445	6832561	7379165	7969499	8607058	9295623
Амортизація	5892185	5892185	5892185	5892185	5892185	5892185
Поточний ремонт	1049618	1144084	1247051	1359286	1481621	1614967
Ветеринарні витрати	601260	655374	714357	778650	848728	917942
Електроенергія	3229197	3519825	3836609	4181903	4558275	5235818
Теплопостачання	1804207	1966586	2143579	2336501	2546786	2925341
Купівля тварин	1405352	1487330	1591444	1702845	1822044	1934236
Загальновиробничі витрати	1222703	1259384	1297166	1336081	1376163	1440496
Витрати по відсотках	0	0	0	0	0	0
Витрати на збут	1723713	1861548	2010012	2170667	2344249	2531713
Адміністративні витрати	1677963	1800915	1935632	2082798	2243710	2405902
2.Витрати-всього	57529500	61756502	66385369	71440488	76965685	82547366
3.Чистий прибуток(+), збиток (-)	71142482	77144921	83536693	90402671	97754287	106070372

Основні показники ефективності діяльності свиногомплексу потужністю 24 тис. голів у рік представлені в табл.13.

Таблиця 13

Основні показники ефективності діяльності свиногомплексу потужністю 24 тис. голів у рік*

Показники	Значення
Реалізація продукції:	
півтуші, т	959,3
м'ясні консерви, т	959,3
субпродукти, т	564,4
технічна сировина, т	184,6
подвійні спермодози, шт.	2100
Ціна одиниці продукції (з ПДВ), грн:	
півтуші, т	26 000,0
м'ясні консерви, т	59 800,0
субпродукти, т	13 000,0
технічна сировина, т	6 500,0
1 шт. подвійної спермодози	200,0
Виручка, млн. грн	91,26
Повна собівартість одиниці продукції, грн:	
1 т півтуші	11 144,74
1 т м'ясних консервів	25 632,90
1 т субпродуктів	5 572,37
1 т технічної сировини	2 786,18
1 шт. подвійної спермодози	84,57
Собівартість реалізованої продукції, млн. грн	39,127
ПДВ, млн. грн	12,31
Виручка після сплати ПДВ, млн. грн	78,95
Прибуток, млн. грн	39,82
Рівень рентабельності, %	101,77
Виплата відсотків (в середньому за 2012-2017 рр.)	7,65
Прибуток після виплати відсотків, млн. грн	32,17
Рівень рентабельності після виплати відсотків, %	82,23

*При розрахунках використані початкові ціни на ресурси та продукцію без врахування інфляційних процесів

5.1.3.Фінансування проекту

Фінансування проекту буде здійснюватися на 100% за рахунок позичкових коштів. Загальна сума інвестицій складатиме 208 745 369,6 грн. Вартість кредиту становить 6,5% річних.

Фінансування проекту почнеться з вересня 2011 року. Спочатку інвестиції необхідні для покриття інвестиційних витрат в основні засоби (182160633,9 грн) а потім на оборотні засоби на початок роботи комплексу до одержання грошових надходжень від реалізації продукції (26 584 735,7 грн).

Повне повернення кредитних засобів з відсотками здійсниться на 69 місяць (травень 2017 року) з моменту вкладення першої інвестиційної суми (табл. 14).

Таблиця 14

Помісячний план інвестування коштів в проект та їх повернення, грн.

Місяці	Надходження коштів	Накопичуюча сума надходжень коштів	Повернення кредиту	Накопичуюча сума повернення кредиту	Залишок по кредиту	Виплата відсотків по кредиту
вер.11	25605405	25605405	-	-	25605405	-
жов.11	11479948	37085353	-	-	37085353	138696
лист.11	10062847	47148200	-	-	47148200	200879
груд.11	11910439	59058640	-	-	59058640	255386
січ.12	18854173	77912813	-	-	77912813	319901
лют.12	20553971	98466784	-	-	98466784	422028
бер.12	23110665	121577449	-	-	121577449	533362
квіт.12	21393909	142971357	-	-	142971357	658545
трав.12	17173640	160144998	-	-	160144998	774428
чер.12	12033970	172178967	-	-	172178967	867452
лип.12	8659544	180838512	-	-	180838512	932636
сер.12	5040672	185879183	-	-	185879183	979542
вер.12	1593858	187473041	-	-	187473041	1006846
жов.12	1728472	189201514	-	-	189201514	1015479
лист.12	1799189	191000703	-	-	191000703	1024842
груд.12	1852004	192852707	-	-	192852707	1034587
січ.13	1610931	194463638	-	-	194463638	1044619
лют.13	1629937	196093575	-	-	196093575	1053345
бер.13	1915423	198008998	-	-	198008998	1062174
квіт.13	2099077	200108075	-	-	200108075	1072549
трав.13	2377604	202485679	-	-	202485679	1083919
чер.13	2857897	205343576	-	-	205343576	1096797
лип.13	3401794	208745370	-	-	208745370	1112278
сер.13	-	208745370	1760620	1760620	206984750	1130704
вер.13	-	208745370	3597844	5358463	203386906	1121167
жов.13	-	208745370	3623050	8981513	199763856	1101679
лист.13	-	208745370	3647198	12628711	196116659	1082054
груд.13	-	208745370	3666953	16295664	192449706	1062299
січ.14	-	208745370	3583333	19878997	188866373	1042436
лют.14	-	208745370	3600049	23479046	185266324	1023026
бер.14	-	208745370	4184783	27663829	181081540	1003526
квіт.14	-	208745370	4207451	31871280	176874090	980858
трав.14	-	208745370	4230241	36101521	172643849	958068
чер.14	-	208745370	4253155	40354675	168390694	935154
лип.14	-	208745370	4269774	44624450	164120920	912116
сер.14	-	208745370	4292902	48917352	159828017	888988

Продовження таблиці 14

Місяці	Надходження коштів	Накопичуюча сума надходжень коштів	Повернення кредиту	Накопичуюча сума повернення кредиту	Залишок по кредиту	Виплата відсотків по кредиту
вер.14	-	208745370	4316156	53233508	155511862	865735
жов.14	-	208745370	4344123	57577631	151167738	842356
лист.14	-	208745370	4283588	61861219	146884150	818825
груд.14	-	208745370	4306791	66168010	142577359	795622
січ.15	-	208745370	4330119	70498130	138247240	772294
лют.15	-	208745370	4353574	74851704	133893665	748839
бер.15	-	208745370	4912536	79764240	128981130	725257
квіт.15	-	208745370	4894711	84658950	124086419	698648
трав.15	-	208745370	4921224	89580174	119165196	672135
чер.15	-	208745370	4947880	94528054	114217315	645478
лип.15	-	208745370	4967685	99495739	109249630	618677
сер.15	-	208745370	4994594	104490333	104255037	591769
вер.15	-	208745370	5021648	109511981	99233389	564715
жов.15	-	208745370	5048848	114560829	94184541	537514
лист.15	-	208745370	4923740	119484569	89260801	510166
груд.15	-	208745370	4950410	124434979	84310390	483496
січ.16	-	208745370	4977225	129412204	79333165	456681
лют.16	-	208745370	5004185	134416389	74328980	429721
бер.16	-	208745370	5640434	140056824	68688546	402615
квіт.16	-	208745370	5670986	145727810	63017560	372063
трав.16	-	208745370	5554052	151281862	57463508	341345
чер.16	-	208745370	4647938	155929800	52815569	311261
лип.16	-	208745370	4666753	160596553	48148817	286084
сер.16	-	208745370	4692031	165288584	43456786	260806
вер.16	-	208745370	4717446	170006030	38739340	235391
жов.16	-	208745370	4742999	174749029	33996341	209838
лист.16	-	208745370	4632587	179381615	29363755	184147
груд.16	-	208745370	4657680	184039295	24706075	159054
січ.17	-	208745370	4682909	188722204	20023166	133825
лют.17	-	208745370	4708275	193430478	15314891	108459
бер.17	-	208745370	5273138	198703616	10041754	82956
квіт.17	-	208745370	5301700	204005316	4740054	54393
трав.17	-	208745370	4740054	208745370	0	25675
чер.17	-	208745370	0	208745370	0	0
Разом	208745370	208745370	208745370	208745370	0	45878205

5.2. Розрахунок ефективності інвестицій

5.2.1 Інвестиційні потреби проекту

Інвестиційні потреби проекту в закупівлю основних засобів складаються з вартості проектних робіт і будівництва будівель та споруд, вартості закуповуваного обладнання для годівлі та утримання тварин з доставкою, розмитненням, монтажем і навчанням персоналу, закупівлі племінного поголів'я. Вартість імпортного обладнання, яке планується закупити у фірми "WEDA" подана в таблиці 15.

Таблиця 15

Вартість технологічного обладнання для свиногомплексу
потужністю 24 тис. голів (за ціною пропозицією фірми "WEDA")

Вид обладнання	Вартість, грн
Система гноєвидалення	1 167 417,96
Бетонна щілинна підлога	2 715 656,35
Система опалення	4 318 069,51
Станкове обладнання, включаючи ваги для тварин та душ для свиноматок	11 327 739,71
Система годівлі вологими кашоподібними кормами	3 688 022,56
Система вентиляції с центральним управлінням	4 786 998,05
Система охолодження на всі приміщення	1 464 148,87
Сховище для зерна з дробаркою і силоса для компонентів	6 914 240,25
Силосні башти для корнажу з системою вологого подрібнення	8 977 691,89
Резервуар для корнажного млину (WEDA)	1 337 038,27
Гноєсховища	3 791 031,76
Лабораторія осіменіння	313 749,08
Загальна вартість обладнання (включаючи розмитнення, транспортування, монтаж та ПДВ)	50 801 804,26

Розрахунок величини інвестиційних витрат на будівництво і облаштування свиногомплексу представлений в таблиці 16, а загальна сума інвестиційних витрат по проекту подана в таблиці 17.

Таблиця 16

Інвестиційні витрати на будівництво і облаштування свиногокомплексу
потужністю 24 тис. голів

Види робіт	Промисловий комплекс потужністю 24 тис. голів
Проектні роботи	4 160 470,2
Збір вихідних даних. Інженерно геологічні вишукування. Інженерно геодезичні роботи, зйомка – М1:500. Технічні умови. Погодження з зацікавленими адміністративними службами.	591 183,8
Разом проектні роботи і інженерні вишукування	4 751 654,0
Свиноферма	
Обладнання (включаючи шеф-монтаж)	50 801 804,3
Будівництво	62 510 645,0
Охоронне телебачення	360 450,2
Разом	113 672 899,5
Забійний цех	
Обладнання (включаючи шеф-монтаж)	3 650 365,0
Будівництво	7 300 730,0
Разом	10 951 095,0
Цех з переробки м'ясної продукції	
Обладнання (включаючи шеф-монтаж)	5 255 474,4
Будівництво	5 693 430,6
Разом	10 948 905,0
Біогазова установка	
Обладнання (включаючи шеф-монтаж)	14 673 000,0
Будівництво	7 227 000,0
Разом	21 900 000,0
Інфраструктура	
Електростанція з трансформаторами	791 942,4
Благоустрій	6 077 711,6
Водонапірні башти	2 534 215,3
Каналізація	2 018 185,7
Водопровід	74 361,7
Протипожежна система	1 164 683,2
Огорожа	844 738,4
Газопровід	1 409 653,5
Електролінії	2 034 763,7
Разом	16 950 255,4
Загальна вартість проекту під «ключ»	179 174 808,9
У тому числі: проектні роботи	4 751 654,0
будівництво приміщень та споруд	89 654 255,5
обладнання та його монтаж	84 768 899,4

Таблиця 17

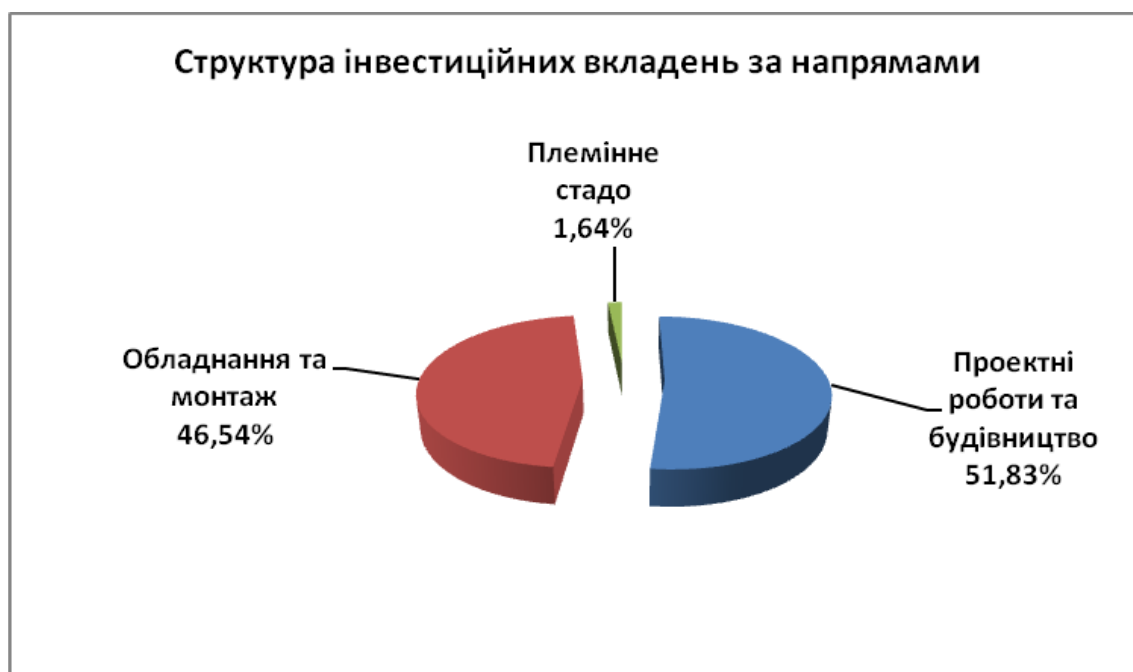
Інвестиційні витрати проекту

Об'єкти інвестування	Обсяг інвестування		
	грн	дол. США	євро
Проектні роботи	4 751 654,0	596 941	422 745
Будівництво приміщень та споруд	89 654 255,5	11 263 097	7 976 357
Купівля обладнання та його монтаж	84 768 899,4	10 649 359	7 541 717
Купівля тварин	2 985 825,0	375 104	265 643
Разом	182 160 633,9	22 884 502	16 206 462
Оборотний капітал	26 584 735,7	3 339 791	2 365 190
Всього	208 745 369,6	26 224 293	18 571 652

1 дол. США = 7,96 грн.

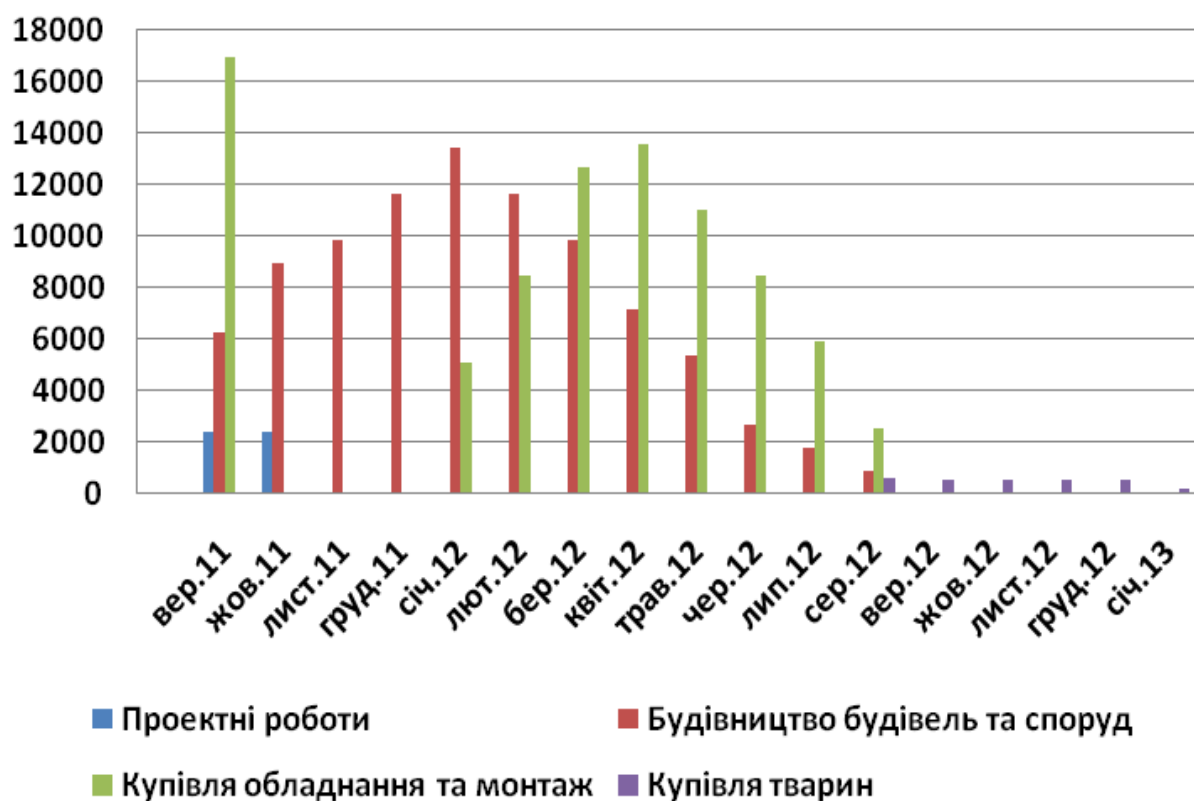
1 євро = 11,24 грн.

Найбільшу частку інвестиційних витрат в основні засоби складають витрати на проектні роботи та на будівництво виробничих площадок свиногокомплексу (51,83%), закупівля племінних тварин складає незначну частину інвестицій (близько 1,64 %).



Інвестиційний період триватиме рік і п'ять місяці з вересня 2011 року по січень 2013 року. Крім інвестиційних витрат в основні засоби існує потреба в оборотних коштах у розмірі 26 584 735,7 грн. Значна частина із них необхідна для виплати відсотків по кредитах (18 820 991,2 грн.).

Помісячний план вкладення інвестиційних коштів в основні засоби, тис. грн



Таблиця 18

Помісячний план вкладання коштів у будівництво свиногокомплексу потужністю 24 тис. голів у рік (в основні засоби), тис. грн.

Показник	вер.11	жов.11	лист.11	груд.11	січ.12	лют.12	бер.12	квіт.12	трав.12	чер.12
Проектні роботи	2375,8	2375,8								
Будівництво будівель та споруд	6275,8	8965,4	9862,0	11655,1	13448,1	11655,1	9862,0	7172,3	5379,3	2689,6
Купівля обладнання та монтаж	16953,8	0,0	0,0	0,0	5086,1	8476,9	12715,3	13563,0	11020,0	8476,9
Купівля тварин	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Разом	25605,4	11341,3	9862,0	11655,1	18534,3	20131,9	22577,3	20735,4	16399,2	11166,5

Продовження таблиці 18

Показник	лип.12	сер.12	вер.12	жов.12	лист.12	груд.12	січ.13	Всього
Проектні роботи								4751,7
Будівництво будівель та споруд	1793,1	896,5	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	89654,3
Купівля обладнання та монтаж	5933,8	2543,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	84768,9
Купівля тварин	0,0	609,8	540,0	540,0	540,0	540,0	216,0	2985,8
Разом	7726,9	4049,4	540,0	540,0	540,0	540,0	216,0	182160,6

5.2.2 Прогноз Звіту про прибутки і збитки та руху грошових коштів

19. Поквартальний Звіт про прибутки та збитки, грн

Показник	лист.11	лют.12	трав.12	серп.12	лист.12	лют.13	трав.13
Виручка від реалізації м'ясної продукції, всього (з ПДВ)	0	0	0	0	0	51967	484499
В т.ч.:півтуші						14268	133019
м'ясні консерви						32815	305945
субпродукти						4198	39135
технічна сировина						686	6400
Продаж спермодоз	0	0	0	0	21687	66579	69615
Виручка від реалізації продукції (з ПДВ)	0	0	0	0	21687	118546	554114
ПДВ	0	0	0	0	0	0	0
1.Виручка і дотації, всього	0	0	0	0	21687	118546	554114
Витрати на зерно	0	0	0	30256	173212	389362	1282937
Витрати на шрот, премікс, ЗЦМ	0	0	0	9627	113813	321720	735945
Витрати на воду	0	0	0	1030	9944	19975	51560
Сировина та матеріали	0	0	0	0	0	2297	21416
Поточний ремонт	0	0	0	1214	7997	28332	103185
Ветеринарні витрати	0	0	0	635	8588	24466	63221
Заробітна плата	0	0	0	2572	120432	250932	410170
Нарахування на заробітну плату	0	0	0	956	44753	93246	152419
Електроенергія	0	0	0	0	17342	105481	356966
Теплопостачання	0	0	0	0	9690	58934	199443
Амортизація	0	0	0	0	1473046	1473046	1473046
Купівля тварин	0	0	0	0	0	174487	261731
Загальноновиробничі витрати	0	0	0	1733	47391	75410	147919
2. Собівартість реалізованої продукції, всього	0	0	0	48022	2026208	3017689	5259959
3.Валовий прибуток (+), збиток (-)	0	0	0	-48022	-2004521	-2899143	-4705845
Витрати на збут	0	0	0	0	260	1423	6649
Адміністративні витрати	0	0	0	1489	62812	93548	163059
4.Всього витрат	0	0	0	49511	2089281	3112660	5429667
5.Прибуток від операційної діяльності, грн.	0	0	0	-49511	-2067594	-2994114	-4875553
Витрати по процентах	594961	1275290	2300425	2919024	3074908	3160137	3253265
6.Чистий прибуток(+), збиток (-)	-594961	-1275290	-2300425	-2968534	-5142502	-6154251	-8128818

Продовження таблиці 19

Показник	серп.13	лист.13	лют.14	трав.14	серп.14	лист.14	лют.15
Виручка від реалізації м'ясної продукції, всього (з ПДВ)	14566278	24633944	25313811	26628815	26628815	26628815	27338916
В т.ч.:півтуші	3999177	6763259	6949916	7310951	7310951	7310951	7505910
м'ясні консерви	9198108	15555495	15984808	16815187	16815187	16815187	17263592
субпродукти	1176570	1989770	2044686	2150903	2150903	2150903	2208260
технічна сировина	192424	325421	334402	351773	351773	351773	361154
Продаж спермодоз	69615	87019	89049	93110	93110	107077	107077
Виручка від реалізації продукції (з ПДВ)	14635893	24720963	25402861	26721925	26721925	26735891	27445993
ПДВ	0	0	0	0	0	0	0
1.Виручка і дотації, всього	14635893	24720963	25402861	26721925	26721925	26735891	27445993
Витрати на зерно	2594277	2773340	2912070	2912070	2912070	3047967	3115915
Витрати на шрот, премікс, ЗЦМ	1749448	1891819	1986448	1986448	1986448	1986448	2046042
Витрати на воду	102735	109070	110890	114526	114526	114526	116435
Сировина та матеріали	643868	1088885	1118937	1177063	1177063	1177063	1208451
Поточний ремонт	165462	172923	172925	172925	188488	188488	188488
Ветеринарні витрати	103324	107972	117690	117690	117690	117690	121221
Заробітна плата	551908	590611	611435	624686	624686	624686	624686
Нарахування на заробітну плату	205089	219471	227209	232133	232133	232133	232133
Електроенергія	514907	532008	547971	579891	579891	579891	597288
Теплопостачання	287687	297242	306161	323995	323995	323995	333715
Амортизація	1473046	1473046	1473046	1473046	1473046	1473046	1473046
Купівля тварин	266983	268034	274288	286796	286796	286796	293488
Загальновиробничі витрати	251203	264961	272914	272914	272914	272914	275643
2. Собівартість реалізованої продукції, всього	8909936	9789380	10131984	10274185	10289748	10425645	10626552
3.Валовий прибуток (+), збиток (-)	5725957	14931583	15270876	16447740	16432177	16310246	16819441
Витрати на збут	175631	296652	304834	320663	320663	320831	329352
Адміністративні витрати	276208	303471	314092	318500	318982	323195	329423
4.Всього витрат	9361775	10389502	10750910	10913348	10929394	11069670	11285327
5.Прибуток від операційної діяльності, грн.	5274119	14331461	14651951	15808577	15792531	15666221	16160666
Витрати по процентах	3364149	3246032	3068988	2874081	2666840	2456804	2246391
6.Чистий прибуток(+), збиток (-)	1909969	11085429	11582963	12934496	13125692	13209417	13914275

Продовження таблиці 19

Показник	трав.15	серп.15	лист.15	лют.16	трав.16	серп.16	лист.16
Виручка від реалізації м'ясної продукції, всього (з ПДВ)	28759120	28759120	28759120	29526030	31059849	31059849	31059849
В т.ч.:півтуші	7895827	7895827	7895827	8106382	8527493	8527493	8527493
м'ясні консерви	18160402	18160402	18160402	18644680	19613235	19613235	19613235
субпродукти	2322975	2322975	2322975	2384921	2508813	2508813	2508813
технічна сировина	379915	379915	379915	390046	410308	410308	410308
Продаж спермодоз	107077	107077	107077	109575	114572	114572	114572
Виручка від реалізації продукції (з ПДВ)	28866196	28866196	28866196	29635605	31174421	31174421	31174421
ПДВ	0	0	0	0	1231503	3247761	3193712
1.Виручка і дотації, всього	28866196	28866196	28866196	29635605	29942919	27926660	27980709
Витрати на зерно	3115915	3115915	3261324	3334029	3334029	3334029	3489617
Витрати на шрот, премікс, ЗЦМ	2165229	2165229	2266273	2316795	2316795	2316795	2424912
Витрати на воду	120252	120252	120252	122256	126265	126265	126265
Сировина та матеріали	1271228	1271228	1271228	1305128	1372926	1372926	1372926
Поточний ремонт	188488	205452	205452	205452	205452	223942	223942
Ветеринарні витрати	128283	128283	128283	132131	139828	139828	139828
Заробітна плата	718389	718389	718389	754309	826148	826148	826148
Нарахування на заробітну плату	266953	266953	266953	280301	306996	306996	306996
Електроенергія	632081	632081	632081	651044	688969	688969	688969
Теплопостачання	353155	353155	353155	363749	384939	384939	384939
Амортизація	1473046	1473046	1473046	1473046	1473046	1473046	1473046
Купівля тварин	306872	306872	306872	314032	328353	328353	328353
Загальновиробничі витрати	281101	281101	281101	283912	289534	289534	289534
2. Собівартість реалізованої продукції, всього	11020993	11037957	11284410	11536184	11793280	11811771	12075476
3.Валовий прибуток (+), збиток (-)	17845204	17828240	17581786	18099420	18149639	16114890	15905234
Витрати на збут	346394	346394	346394	355627	374093	374093	374093
Адміністративні витрати	341651	342177	349817	357622	365592	366165	374340
4.Всього витрат	11709038	11726528	11980621	12249433	12532965	12552028	12823908
5.Прибуток від операційної діяльності, грн.	17157158	17139669	16885575	17386171	17409954	15374632	15156801
Витрати по процентах	2016261	1775161	1531176	1289018	1024669	782281	553039
6.Чистий прибуток(+), збиток (-)	15140898	15364508	15354399	16097153	16385285	14592351	14603762

Продовження таблиці 19

Показник	лют.17	трав.17	серп.17	лист.17	лют.18	трав.18	серп.18
Виручка від реалізації м'ясної продукції, всього (з ПДВ)	31888112	33544637	33544637	33544637	34439161	36228208	36228208
В т.ч.: півтуші	8754893	9209693	9209693	9209693	9455285	9946468	9946468
м'ясні консерви	20136254	21182293	21182293	21182293	21747154	22876877	22876877
субпродукти	2575715	2709518	2709518	2709518	2781772	2926280	2926280
технічна сировина	421250	443133	443133	443133	454950	478584	478584
Продаж спермодоз	117245	122592	122592	122592	125452	131173	131173
Виручка від реалізації продукції (з ПДВ)	32005357	33667229	33667229	33667229	34564614	36359382	36359382
ПДВ	3286714	3526767	3522636	3464804	3564798	3822620	3822620
1.Виручка і дотації, всього	28718643	30140462	30144593	30202426	30999815	32536762	32536762
Витрати на зерно	3567411	3567411	3567411	3733890	3817130	3817130	3817130
Витрати на шрот, премікс, ЗЦМ	2478970	2478970	2478970	2594655	2652498	2652498	2652498
Витрати на воду	128369	132578	132578	132578	134788	139207	139207
Сировина та матеріали	1409538	1482761	1482761	1482761	1522301	1601381	1601381
Поточний ремонт	223942	223942	244097	244097	251420	266066	266066
Ветеринарні витрати	139828	139828	139828	139828	144023	152413	152413
Заробітна плата	867455	950070	950070	950070	997573	1092580	1092580
Нарахування на заробітну плату	322346	353046	353046	353046	370698	406003	406003
Електроенергія	709638	750976	750976	750976	773505	818564	818564
Теплопостачання	396487	419583	419583	419583	432171	457346	457346
Амортизація	1473046	1473046	1473046	1473046	1473046	1473046	1473046
Купівля тварин	336015	351338	351338	351338	351338	351338	351338
Загальновиробничі витрати	292430	298220	298220	298220	301202	307167	307167
2. Собівартість реалізованої продукції, всього	12345475	12621770	12641924	12924089	13221693	13534738	13534738
3.Валовий прибуток (+), збиток (-)	16373168	17518693	17502669	17278337	17778122	19002024	19002024
Витрати на збут	384064	404007	404007	404007	414775	436313	436313
Адміністративні витрати	382710	391275	391900	400647	409872	419577	419577
4.Всього витрат	13112249	13417051	13437831	13728742	14046341	14390628	14390628
5.Прибуток від операційної діяльності, грн.	15606394	16723411	16706762	16473683	16953474	18146134	18146134
Витрати по процентах	325239	80068	0	0	0	0	0
6.Чистий прибуток(+), збиток (-)	15281155	16643343	16706762	16473683	16953474	18146134	18146134

Продовження таблиці 19

Показник	лист.18	лют.19	трав.19	серп.19	лист.19	лют.20	трав.20
Виручка від реалізації м'ясної продукції, всього (з ПДВ)	36228208	37194294	39126465	39126465	39126465	40169837	42256582
В т.ч.: півтуші	9946468	10211707	10742186	10742186	10742186	11028644	11601560
м'ясні консерви	22876877	23486927	24707027	24707027	24707027	25365881	26683589
субпродукти	2926280	3004314	3160382	3160382	3160382	3244659	3413213
технічна сировина	478584	491346	516870	516870	516870	530654	558220
Продаж спермодоз	131173	134234	140356	140356	140356	140356	140356
Виручка від реалізації продукції (з ПДВ)	36359382	37328528	39266821	39266821	39266821	40310193	42396938
ПДВ	3760739	3867257	4142174	4142174	4075962	4190692	4486366
1.Виручка і дотації, всього	32598643	33461271	35124646	35124646	35190859	36119501	37910572
Витрати на зерно	3995262	4084329	4084329	4084329	4274931	4370232	4370232
Витрати на шрот, премікс, ЗЦМ	2776281	2838173	2838173	2838173	2970621	3036845	3036845
Витрати на воду	139207	141527	146167	146167	146167	148603	153476
Сировина та матеріали	1601381	1644085	1729492	1729492	1729492	1775612	1867851
Поточний ремонт	266066	274048	290012	290012	290012	298712	316113
Ветеринарні витрати	152413	156985	166130	166130	166130	171114	181081
Заробітна плата	1092580	1147209	1256467	1256467	1256467	1319291	1444938
Нарахування на заробітну плату	406003	426303	466903	466903	466903	490248	536939
Електроенергія	818564	843121	892235	892235	892235	919002	972536
Теплопостачання	457346	471066	498507	498507	498507	513462	543372
Амортизація	1473046	1473046	1473046	1473046	1473046	1473046	1473046
Купівля тварин	351338	359536	375932	375932	375932	384703	402247
Загальновиробничі витрати	307167	310239	316382	316382	316382	319546	325873
2. Собівартість реалізованої продукції, всього	13836654	14169666	14533774	14533774	14856824	15220416	15624549
3.Валовий прибуток (+), збиток (-)	18761989	19291605	20590872	20590872	20334035	20899085	22286023
Витрати на збут	436313	447942	471202	471202	471202	483722	508763
Адміністративні витрати	428936	439260	450547	450547	460562	471833	484361
4.Всього витрат	14701903	15056868	15455523	15455523	15788588	16175971	16617673
5.Прибуток від операційної діяльності, грн.	17896740	18404403	19669123	19669123	19402271	19943530	21292899
Витрати по процентах	0	0	0	0	0	0	0
6.Чистий прибуток(+), збиток (-)	17896740	18404403	19669123	19669123	19402271	19943530	21292899

Продовження таблиці 19

Показник	серп.20	лист.20	лют.21	трав.21	серп.21	лист.21	лют.22
Виручка від реалізації м'ясної продукції, всього (з ПДВ)	42256582	42256582	43383424	45637109	45637109	45637109	46854098
В т.ч.: півтуші	11601560	11601560	11910935	12529685	12529685	12529685	12863810
м'ясні консерви	26683589	26683589	27395151	28818276	28818276	28818276	29586764
субпродукти	3413213	3413213	3504232	3686270	3686270	3686270	3784570
технічна сировина	558220	558220	573106	602878	602878	602878	618954
Продаж спермодоз	140356	140356	143631	150180	150180	150180	153685
Виручка від реалізації продукції (з ПДВ)	42396938	42396938	43527055	45787289	45787289	45787289	47007783
ПДВ	4486366	4415519	4540214	4860452	4860452	4784645	4919569
1.Виручка і дотації, всього	37910572	37981419	38986841	40926837	40926837	41002644	42088214
Витрати на зерно	4370232	4574176	4676148	4676148	4676148	4894368	5003478
Витрати на шрот, премікс, ЗЦМ	3036845	3178564	3249424	3249424	3249424	3401064	3476884
Витрати на воду	153476	153476	156034	161149	161149	161149	163835
Сировина та матеріали	1867851	1867851	1917661	2017279	2017279	2017279	2071073
Поточний ремонт	316113	316113	325596	344563	344563	344563	354900
Ветеринарні витрати	181081	181081	186514	197379	197379	197379	203300
Заробітна плата	1444938	1444938	1517184	1661678	1661678	1661678	1744762
Нарахування на заробітну плату	536939	536939	563786	617480	617480	617480	648354
Електроенергія	972536	972536	1001712	1060064	1060064	1060064	1091866
Теплопостачання	543372	543372	559673	592276	592276	592276	610044
Амортизація	1473046	1473046	1473046	1473046	1473046	1473046	1473046
Купівля тварин	402247	402247	411633	430404	430404	430404	440447
Загальновиробничі витрати	325873	325873	329132	335650	335650	335650	339006
2. Собівартість реалізованої продукції, всього	15624549	15970212	16367543	16816540	16816540	17186400	17620996
3.Валовий прибуток (+), збиток (-)	22286023	22011207	22619298	24110297	24110297	23816244	24467218
Витрати на збут	508763	508763	522325	549447	549447	549447	564093
Адміністративні витрати	484361	495077	507394	521313	521313	532778	546251
4.Всього витрат	16617673	16974052	17397261	17887300	17887300	18268626	18731340
5.Прибуток від операційної діяльності, грн.	21292899	21007367	21589579	23039537	23039537	22734018	23356874
Витрати по процентах	0	0	0	0	0	0	0
6.Чистий прибуток(+), збиток (-)	21292899	21007367	21589579	23039537	23039537	22734018	23356874

Продовження таблиці 19

Показник	трав.22	серп.22	лист.22	лют.23	трав.23	серп.23	лист.23
Виручка від реалізації м'ясної продукції, всього (з ПДВ)	49288078	49288078	49288078	50602426	53231124	53231124	53231124
В т.ч.: півтуші	13532060	13532060	13532060	13892915	14614625	14614625	14614625
м'ясні консерви	31123738	31123738	31123738	31953705	33613637	33613637	33613637
субпродукти	3981171	3981171	3981171	4087336	4299665	4299665	4299665
технічна сировина	651108	651108	651108	668471	703196	703196	703196
Продаж спермодоз	160693	160693	160693	164443	171942	171942	171942
Виручка від реалізації продукції (з ПДВ)	49448771	49448771	49448771	50766869	53403065	53403065	53403065
ПДВ	5265222	5265222	5184109	5329273	5700714	5664169	5664169
1.Виручка і дотації, всього	44183548	44183548	44264661	45437596	47702351	47738896	47738896
Витрати на зерно	5003478	5003478	5236974	5353722	5353722	5353722	5353722
Витрати на шрот, премікс, ЗЦМ	3476884	3476884	3639138	3720266	3720266	3720266	3720266
Витрати на воду	169207	169207	169207	171463	175975	175975	175975
Сировина та матеріали	2178662	2178662	2178662	2236759	2352955	2352955	2352955
Поточний ремонт	375574	375574	375574	386841	409375	409375	409375
Ветеринарні витрати	215143	215143	215143	220880	232354	232354	232354
Заробітна плата	1910930	1910930	1910930	1974628	2102023	2102023	2102023
Нарахування на заробітну плату	710102	710102	710102	733772	781112	781112	781112
Електроенергія	1155470	1155470	1155470	1193985	1271017	1385408	1385408
Теплопостачання	645581	645581	645581	667100	710139	774051	774051
Амортизація	1473046	1473046	1473046	1473046	1473046	1473046	1473046
Купівля тварин	460532	460532	460532	469743	488164	488164	488164
Загальновиробничі витрати	345719	345719	345719	351481	363005	363005	363005
2. Собівартість реалізованої продукції, всього	18120327	18120327	18516077	18953686	19433153	19611457	19611457
3.Валовий прибуток (+), збиток (-)	26063222	26063222	25748584	26483910	28269198	28127440	28127440
Витрати на збут	593385	593385	593385	609202	640837	640837	640837
Адміністративні витрати	561730	561730	573998	587564	602428	607955	607955
4.Всього витрат	19275442	19275442	19683461	20150452	20676417	20860248	20860248
5.Прибуток від операційної діяльності, грн	24908106	24908106	24581201	25287143	27025934	26878648	26878648
Витрати по процентах	0	0	0	0	0	0	0
6.Чистий прибуток(+), збиток (-)	24908106	24908106	24581201	25287143	27025934	26878648	26878648

Таблиця 20

Поквартальний прогноз Звіту про рух коштів, грн

Показник	серп.11	лист.11	лют.12	трав.12	серп.12	лист.12	лют.13
Виручка від реалізації м'ясної продукції, всього (з ПДВ)	0	0	0	0	0	0	51967
В т.ч.: півтуші							14268
м'ясні консерви							32815
субпродукти							4198
технічна сировина							686
Продаж спермодоз	0	0	0	0	0	21687	66579
1. Виручка від реалізації продукції (з ПДВ)	0	0	0	0	0	21687	118546
2. ПДВ	0	0	0	0	0	0	0
3. Виручка (без ПДВ)	0	0	0	0	0	21687	118546
Витрати на зерно	0	0	0	0	36307	207855	467234
Витрати на шрот, премікс, ЗЦМ	0	0	0	0	11552	136576	386064
Витрати на воду	0	0	0	0	1236	11933	23970
Сировина та матеріали	0	0	0	0	0	0	2756
Витрати на ремонти	0	0	0	0	1457	9596	33998
Ветеринарні витрати	0	0	0	0	762	10306	29359
Заробітна плата	0	0	0	0	2572	120432	250932
Нарахування на заробітну плату	0	0	0	0	956	44753	93246
Електроенергія	0	0	0	0	0	20811	126577
Теплопостачання	0	0	0	0	0	11627	70721
Купівля тварин	0	0	0	0	1149825	1620000	425385
Загальновиробничі витрати	0	0	0	0	2079	56869	90492
Витрати на збут	0	0	0	0	0	312	1707
Адміністративні витрати	0	0	0	0	1786	75375	112258
Виплата відсотків	0	594961	1275290	2300425	2919024	3074908	3160137
Проектні роботи	2375827	2375827	0	0	0	0	0
Реконструкція будівель та споруд	6275798	30482447	34965160	15241223	2689628	0	0
Купівля обладнання	16953780	0	26278359	33059871	8476890	0	0
4.Витрати коштів, грн	25605405	33453235	62518809	50601519	15294074	5401352	5274837
5.Грошовий потік, грн.	-25605405	-33453235	-62518809	-50601519	-15294074	-5379666	-5156291
6.Заборг.(-), кошти (+) на кінець періоду, грн.	-25605405	-59058640	-121577449	-172178967	-187473041	-192852707	-198008998

Продовження таблиці 20

Показник	трав.13	серп.13	лист.13	лют.14	трав.14	серп.14	лист.14
Виручка від реалізації м'ясної продукції, всього (з ПДВ)	484499	14566278	24633944	25313811	26628815	26628815	26628815
В т.ч.: півтуші	133019	3999177	6763259	6949916	7310951	7310951	7310951
м'ясні консерви	305945	9198108	15555495	15984808	16815187	16815187	16815187
субпродукти	39135	1176570	1989770	2044686	2150903	2150903	2150903
технічна сировина	6400	192424	325421	334402	351773	351773	351773
Продаж спермодоз	69615	69615	87019	89049	93110	93110	107077
1. Виручка від реалізації продукції (з ПДВ)	554114	14635893	24720963	25402861	26721925	26721925	26735891
2. ПДВ	0	0	0	0	0	0	0
3. Виручка (без ПДВ)	554114	14635893	24720963	25402861	26721925	26721925	26735891
Витрати на зерно	1539525	3113132	3328008	3494484	3494484	3494484	3657560
Витрати на шрот, премікс, ЗЦМ	883134	2099338	2270182	2383738	2383738	2383738	2383738
Витрати на воду	61872	123282	130884	133068	137431	137431	137431
Сировина та матеріали	25699	772641	1306662	1342724	1412476	1412476	1412476
Витрати на ремонти	123822	198554	207507	207510	207510	226185	226185
Ветеринарні витрати	75865	123989	129566	141228	141228	141228	141228
Заробітна плата	410170	551908	590611	611435	624686	624686	624686
Нарахування на заробітну плату	152419	205089	219471	227209	232133	232133	232133
Електроенергія	428360	617888	638409	657565	695870	695870	695870
Теплопостачання	239332	345225	356690	367393	388794	388794	388794
Купівля тварин	314077	320380	321641	329146	344156	344156	344156
Загальновиробничі витрати	177503	301443	317953	327497	327497	327497	327497
Витрати на збут	7979	210757	355982	365801	384796	384796	384997
Адміністративні витрати	195670	331450	364165	376910	382200	382779	387834
Виплата відсотків	3253265	3364149	3246032	3068988	2874081	2666840	2456804
Проектні роботи	0	0	0	0	0	0	0
Реконструкція будівель та споруд	0	0	0	0	0	0	0
Купівля обладнання	0	0	0	0	0	0	0
4.Витрати коштів, грн	7888692	12679224	13783762	14034696	14031078	13843092	13801389
5.Грошовий потік, грн	-7334578	1956669	10937201	11368165	12690846	12878832	12934503
6.Заборг.(-), кошти (+) на кінець періоду, грн	-205343576	-203386906	-192449706	-181081540	-168390694	-155511862	-142577359

Продовження таблиці 20

Показник	лют.15	трав.15	серп.15	лист.15	лют.16	трав.16	серп.16
Виручка від реалізації м'ясної продукції, всього (з ПДВ)	27338916	28759120	28759120	28759120	29526030	31059849	31059849
В т.ч.: півтуші	7505910	7895827	7895827	7895827	8106382	8527493	8527493
м'ясні консерви	17263592	18160402	18160402	18160402	18644680	19613235	19613235
субпродукти	2208260	2322975	2322975	2322975	2384921	2508813	2508813
технічна сировина	361154	379915	379915	379915	390046	410308	410308
Продаж спермодоз	107077	107077	107077	107077	109575	114572	114572
1. Виручка від реалізації продукції (з ПДВ)	27445993	28866196	28866196	28866196	29635605	31174421	31174421
2. ПДВ	0	0	0	0	0	1231503	3247761
3. Виручка (без ПДВ)	27445993	28866196	28866196	28866196	29635605	29942919	27926660
Витрати на зерно	3739098	3739098	3739098	3913589	4000835	4000835	4000835
Витрати на шрот, премікс, ЗЦМ	2455250	2598274	2598274	2719527	2780153	2780153	2780153
Витрати на воду	139722	144303	144303	144303	146708	151518	151518
Сировина та матеріали	1450142	1525474	1525474	1525474	1566153	1647512	1647512
Витрати на ремонти	226185	226185	246542	246542	246542	246542	268731
Ветеринарні витрати	145465	153939	153939	153939	158557	167794	167794
Заробітна плата	624686	718389	718389	718389	754309	826148	826148
Нарахування на заробітну плату	232133	266953	266953	266953	280301	306996	306996
Електроенергія	716746	758498	758498	758498	781253	826763	826763
Теплопостачання	400458	423786	423786	423786	436499	461926	461926
Купівля тварин	352186	368247	368247	368247	376839	394024	394024
Загальновиробничі витрати	330772	337321	337321	337321	340695	347441	347441
Витрати на збут	395222	415673	415673	415673	426753	448912	448912
Адміністративні витрати	395308	409981	410612	419780	429146	438710	439398
Виплата відсотків	2246391	2016261	1775161	1531176	1289018	1024669	782281
Проектні роботи	0	0	0	0	0	0	0
Реконструкція будівель та споруд	0	0	0	0	0	0	0
Купівля обладнання	0	0	0	0	0	0	0
4.Витрати коштів, грн	13849764	14102382	13882270	13943198	14013760	14069942	13850431
5.Грошовий потік, грн	13596229	14763814	14983926	14922999	15621844	15872977	14076229
6.Заборг.(-), кошти (+) на кінець періоду, грн	-128981130	-114217315	-99233389	-84310390	-68688546	-52815569	-38739340

Продовження таблиці 20

Показник	лист.16	лют.17	трав.17	серп.17	лист.17	лют.18	трав.18
Виручка від реалізації м'ясної продукції, всього (з ПДВ)	31059849	31888112	33544637	33544637	33544637	34439161	36228208
В т.ч.: півтуші	8527493	8754893	9209693	9209693	9209693	9455285	9946468
м'ясні консерви	19613235	20136254	21182293	21182293	21182293	21747154	22876877
субпродукти	2508813	2575715	2709518	2709518	2709518	2781772	2926280
технічна сировина	410308	421250	443133	443133	443133	454950	478584
Продаж спермодоз	114572	117245	122592	122592	122592	125452	131173
1. Виручка від реалізації продукції (з ПДВ)	31174421	32005357	33667229	33667229	33667229	34564614	36359382
2. ПДВ	3193712	3286714	3526767	3522636	3464804	3564798	3822620
3. Виручка (без ПДВ)	27980709	28718643	30140462	30144593	30202426	30999815	32536762
Витрати на зерно	4187540	4280893	4280893	4280893	4480668	4580556	4580556
Витрати на шрот, премікс, ЗЦМ	2909894	2974764	2974764	2974764	3113587	3182998	3182998
Витрати на воду	151518	154043	159094	159094	159094	161745	167048
Сировина та матеріали	1647512	1691445	1779313	1779313	1779313	1826761	1921658
Витрати на ремонти	268731	268731	268731	292917	292917	301704	319279
Ветеринарні витрати	167794	167794	167794	167794	167794	172827	182895
Заробітна плата	826148	867455	950070	950070	950070	997573	1092580
Нарахування на заробітну плату	306996	322346	353046	353046	353046	370698	406003
Електроенергія	826763	851565	901171	901171	901171	928206	982277
Теплопостачання	461926	475784	503500	503500	503500	518605	548815
Купівля тварин	394024	403218	421605	421605	421605	421605	421605
Загальновиробничі витрати	347441	350916	357864	357864	357864	361443	368600
Витрати на збут	448912	460877	484808	484808	484808	497730	523575
Адміністративні витрати	449208	459252	469530	470280	480776	491847	503492
Виплата відсотків	553039	325239	80068	0	0	0	0
Проектні роботи	0	0	0	0	0	0	0
Реконструкція будівель та споруд	0	0	0	0	0	0	0
Купівля обладнання	0	0	0	0	0	0	0
4.Витрати коштів, грн	13947444	14054322	14152251	14097118	14446212	14814300	15201381
5.Грошовий потік, грн	14033265	14664321	15988211	16047475	15756213	16185516	17335381
6.Заборг.(-), кошти (+) на кінець періоду, грн	-24706075	-10041754	5946458	21993932	37750146	53935662	71271043

Продовження таблиці 20

Показник	серп.18	лист.18	лют.19	трав.19	серп.19	лист.19	лют.20
Виручка від реалізації м'ясної продукції, всього (з ПДВ)	36228208	36228208	37194294	39126465	39126465	39126465	40169837
В т.ч.: півтуші	9946468	9946468	10211707	10742186	10742186	10742186	11028644
м'ясні консерви	22876877	22876877	23486927	24707027	24707027	24707027	25365881
субпродукти	2926280	2926280	3004314	3160382	3160382	3160382	3244659
технічна сировина	478584	478584	491346	516870	516870	516870	530654
Продаж спермодоз	131173	131173	134234	140356	140356	140356	140356
1. Виручка від реалізації продукції (з ПДВ)	36359382	36359382	37328528	39266821	39266821	39266821	40310193
2. ПДВ	3822620	3760739	3867257	4142174	4142174	4075962	4190692
3. Виручка (без ПДВ)	32536762	32598643	33461271	35124646	35124646	35190859	36119501
Витрати на зерно	4580556	4794315	4901195	4901195	4901195	5129917	5244278
Витрати на шрот, премікс, ЗЦМ	3182998	3331538	3405808	3405808	3405808	3564745	3644214
Витрати на воду	167048	167048	169833	175401	175401	175401	178324
Сировина та матеріали	1921658	1921658	1972902	2075390	2075390	2075390	2130734
Витрати на ремонти	319279	319279	328858	348014	348014	348014	358455
Ветеринарні витрати	182895	182895	188382	199356	199356	199356	205336
Заробітна плата	1092580	1092580	1147209	1256467	1256467	1256467	1319291
Нарахування на заробітну плату	406003	406003	426303	466903	466903	466903	490248
Електроенергія	982277	982277	1011745	1070681	1070681	1070681	1102802
Теплопостачання	548815	548815	565279	598208	598208	598208	616154
Купівля тварин	421605	421605	431443	451118	451118	451118	461644
Загальновиробничі витрати	368600	368600	372286	379658	379658	379658	383455
Витрати на збут	523575	523575	537531	565442	565442	565442	580467
Адміністративні витрати	503492	514724	527112	540656	540656	552674	566199
Виплата відсотків	0	0	0	0	0	0	0
Проектні роботи	0	0	0	0	0	0	0
Реконструкція будівель та споруд	0	0	0	0	0	0	0
Купівля обладнання	0	0	0	0	0	0	0
4. Витрати коштів, грн	15201381	15574912	15985884	16434298	16434298	16833976	17281602
5. Грошовий потік, грн	17335381	17023731	17475387	18690348	18690348	18356883	18837899
6. Заборг.(-), кошти (+) на кінець періоду, грн	88606424	105630155	123105542	141795891	160486239	178843122	197681021

Продовження таблиці 20

Показник	трав.20	серп.20	лист.20	лют.21	трав.21	серп.21	лист.21
Виручка від реалізації м'ясної продукції, всього (з ПДВ)	42256582	42256582	42256582	43383424	45637109	45637109	45637109
В т.ч.: півтуші	11601560	11601560	11601560	11910935	12529685	12529685	12529685
м'ясні консерви	26683589	26683589	26683589	27395151	28818276	28818276	28818276
субпродукти	3413213	3413213	3413213	3504232	3686270	3686270	3686270
технічна сировина	558220	558220	558220	573106	602878	602878	602878
Продаж спермодоз	140356	140356	140356	143631	150180	150180	150180
1. Виручка від реалізації продукції (з ПДВ)	42396938	42396938	42396938	43527055	45787289	45787289	45787289
2. ПДВ	4486366	4486366	4415519	4540214	4860452	4860452	4784645
3. Виручка (без ПДВ)	37910572	37910572	37981419	38986841	40926837	40926837	41002644
Витрати на зерно	5244278	5244278	5489011	5611378	5611378	5611378	5873242
Витрати на шрот, премікс, ЗЦМ	3644214	3644214	3814277	3899309	3899309	3899309	4081277
Витрати на воду	184171	184171	184171	187240	193379	193379	193379
Сировина та матеріали	2241421	2241421	2241421	2301193	2420735	2420735	2420735
Витрати на ремонти	379336	379336	379336	390716	413476	413476	413476
Ветеринарні витрати	217298	217298	217298	223816	236854	236854	236854
Заробітна плата	1444938	1444938	1444938	1517184	1661678	1661678	1661678
Нарахування на заробітну плату	536939	536939	536939	563786	617480	617480	617480
Електроенергія	1167043	1167043	1167043	1202054	1272077	1272077	1272077
Теплопостачання	652047	652047	652047	671608	710731	710731	710731
Купівля тварин	482696	482696	482696	493959	516485	516485	516485
Загальновиробничі витрати	391048	391048	391048	394959	402779	402779	402779
Витрати на збут	610516	610516	610516	626790	659337	659337	659337
Адміністративні витрати	581233	581233	594092	608873	625575	625575	639334
Виплата відсотків	0	0	0	0	0	0	0
Проектні роботи	0	0	0	0	0	0	0
Реконструкція будівель та споруд	0	0	0	0	0	0	0
Купівля обладнання	0	0	0	0	0	0	0
4. Витрати коштів, грн	17777177	17777177	18204832	18692864	19241273	19241273	19698864
5. Грошовий потік, грн	20133395	20133395	19776587	20293977	21685564	21685564	21303780
6. Заборг.(-), кошти (+) на кінець періоду, грн	217814416	237947811	257724398	278018374	299703938	321389502	342693282

Продовження таблиці 20

Показник	лют.22	трав.22	серп.22	лист.22	лют.23	трав.23
Виручка від реалізації м'ясної продукції, всього (з ПДВ)	46854098	49288078	49288078	49288078	50602426	53231124
В т.ч.: півтуші	12863810	13532060	13532060	13532060	13892915	14614625
м'ясні консерви	29586764	31123738	31123738	31123738	31953705	33613637
субпродукти	3784570	3981171	3981171	3981171	4087336	4299665
технічна сировина	618954	651108	651108	651108	668471	703196
Продаж спермодоз	153685	160693	160693	160693	164443	171942
1. Виручка від реалізації продукції (з ПДВ)	47007783	49448771	49448771	49448771	50766869	53403065
2. ПДВ	4919569	5265222	5265222	5184109	5329273	5700714
3. Виручка (без ПДВ)	42088214	44183548	44183548	44264661	45437596	47702351
Витрати на зерно	6004174	6004174	6004174	6284369	6424466	6424466
Витрати на шрот, премікс, ЗЦМ	4172261	4172261	4172261	4366966	4464319	4464319
Витрати на воду	196602	203048	203048	203048	205756	211170
Сировина та матеріали	2485288	2614394	2614394	2614394	2684111	2823546
Витрати на ремонти	425880	450689	450689	450689	464209	491251
Ветеринарні витрати	243960	258171	258171	258171	265056	278825
Заробітна плата	1744762	1910930	1910930	1910930	1974628	2102023
Нарахування на заробітну плату	648354	710102	710102	710102	733772	781112
Електроенергія	1310239	1386564	1386564	1386564	1432782	1525220
Теплопостачання	732053	774697	774697	774697	800520	852166
Купівля тварин	528536	552639	552639	552639	563692	585797
Загальновиробничі витрати	406807	414863	414863	414863	421777	435606
Витрати на збут	676912	712062	712062	712062	731043	769004
Адміністративні витрати	655501	674076	674076	688798	705077	722913
Виплата відсотків	0	0	0	0	0	0
Проектні роботи	0	0	0	0	0	0
Реконструкція будівель та споруд	0	0	0	0	0	0
Купівля обладнання	0	0	0	0	0	0
4.Витрати коштів, грн	20231329	20838669	20838669	21328291	21871207	22467418
5.Грошовий потік, грн	21856885	23344880	23344880	22936370	23566388	25234933
6.Заборг.(-), кошти (+) на кінець періоду, грн	364550167	387895046	411239926	434176296	457742684	482977617

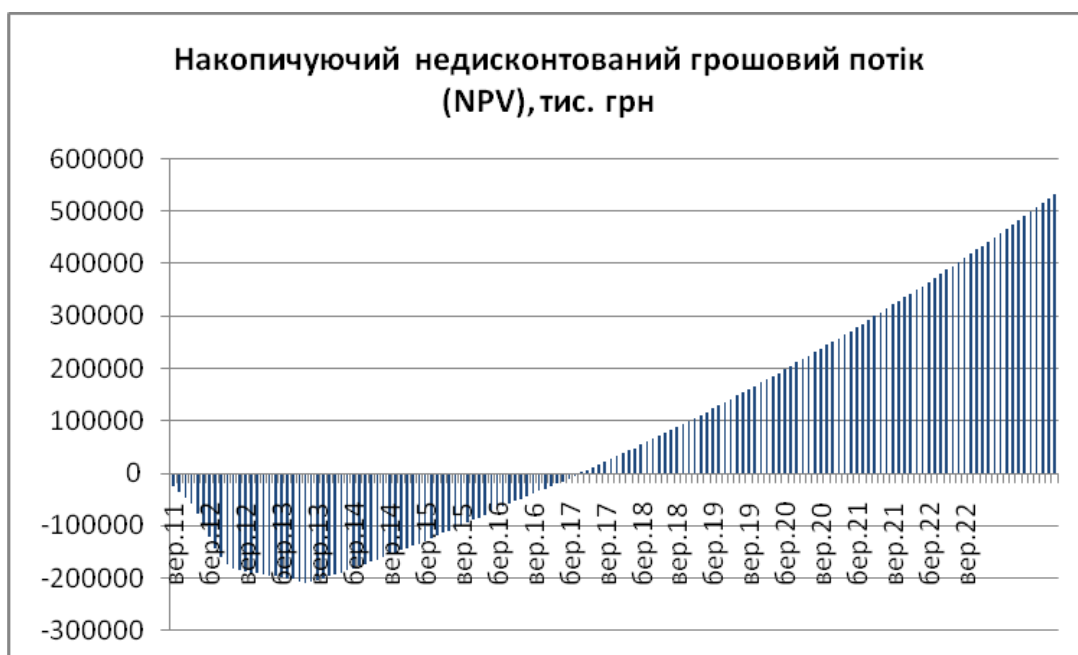
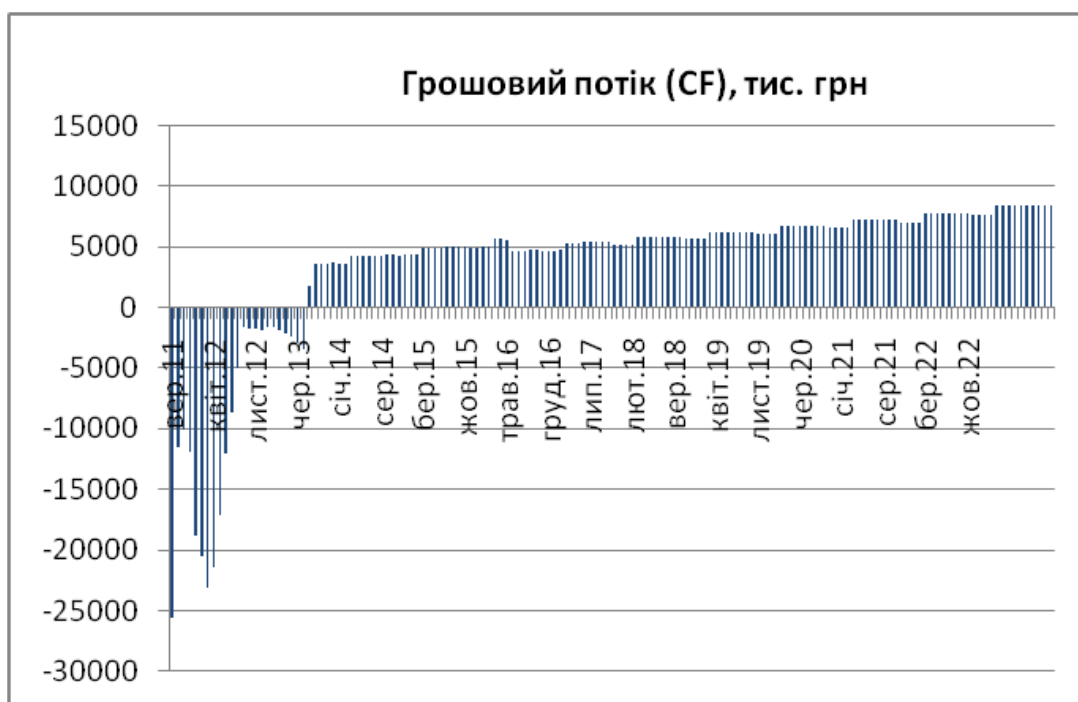
Показник	серп.23	лист.23
Виручка від реалізації м'ясної продукції, всього (з ПДВ)	53231124	53231124
В т.ч.: півтуші	14614625	14614625
м'ясні консерви	33613637	33613637
субпродукти	4299665	4299665
технічна сировина	703196	703196
Продаж спермодоз	171942	171942
1. Виручка від реалізації продукції (з ПДВ)	53403065	53403065
2. ПДВ	5664169	5664169
3. Виручка (без ПДВ)	47738896	47738896
Витрати на зерно	6424466	6424466
Витрати на шрот, премікс, ЗЦМ	4464319	4464319
Витрати на воду	211170	211170
Сировина та матеріали	2823546	2823546
Витрати на ремонти	491251	491251
Ветеринарні витрати	278825	278825
Заробітна плата	2102023	2102023
Нарахування на заробітну плату	781112	781112
Електроенергія	1662490	1662490
Теплопостачання	928861	928861
Купівля тварин	585797	585797
Загальновиробничі витрати	435606	435606
Витрати на збут	769004	769004
Адміністративні витрати	729546	729546
Виплата відсотків	0	0
Проектні роботи	0	0
Реконструкція будівель та споруд	0	0
Купівля обладнання	0	0
4.Витрати коштів, грн	22688016	22688016
5.Грошовий потік, грн	25050880	25050880
6.Заборг.(-), кошти (+) на кінець періоду, грн	508028498	533079378

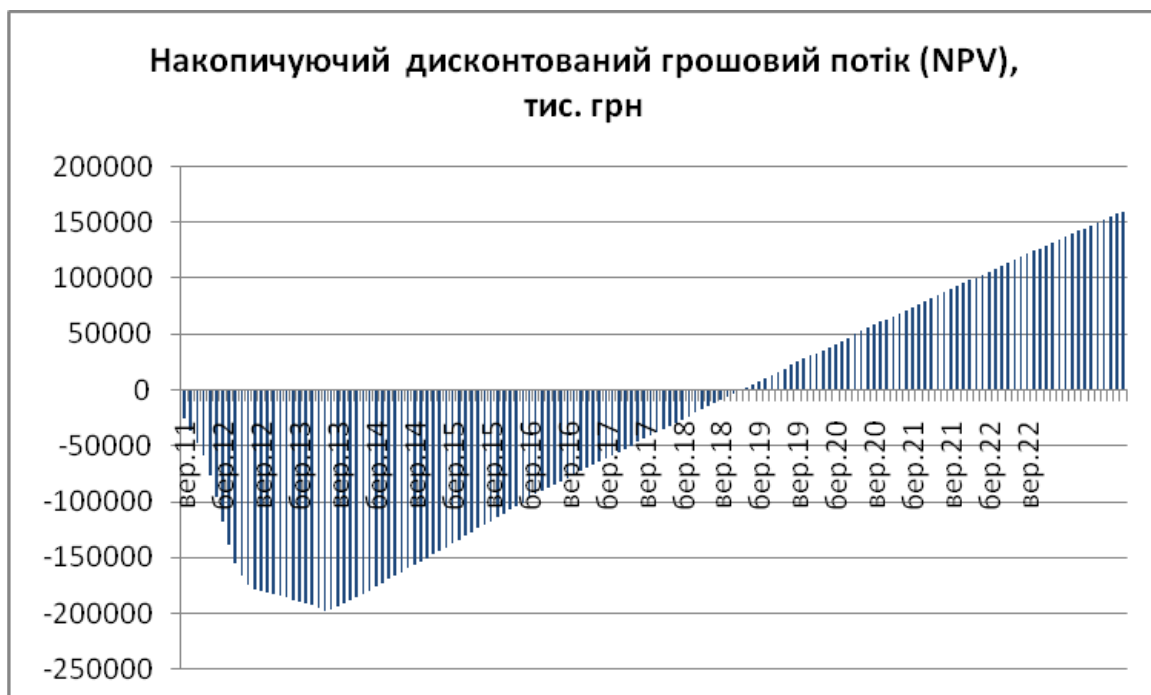
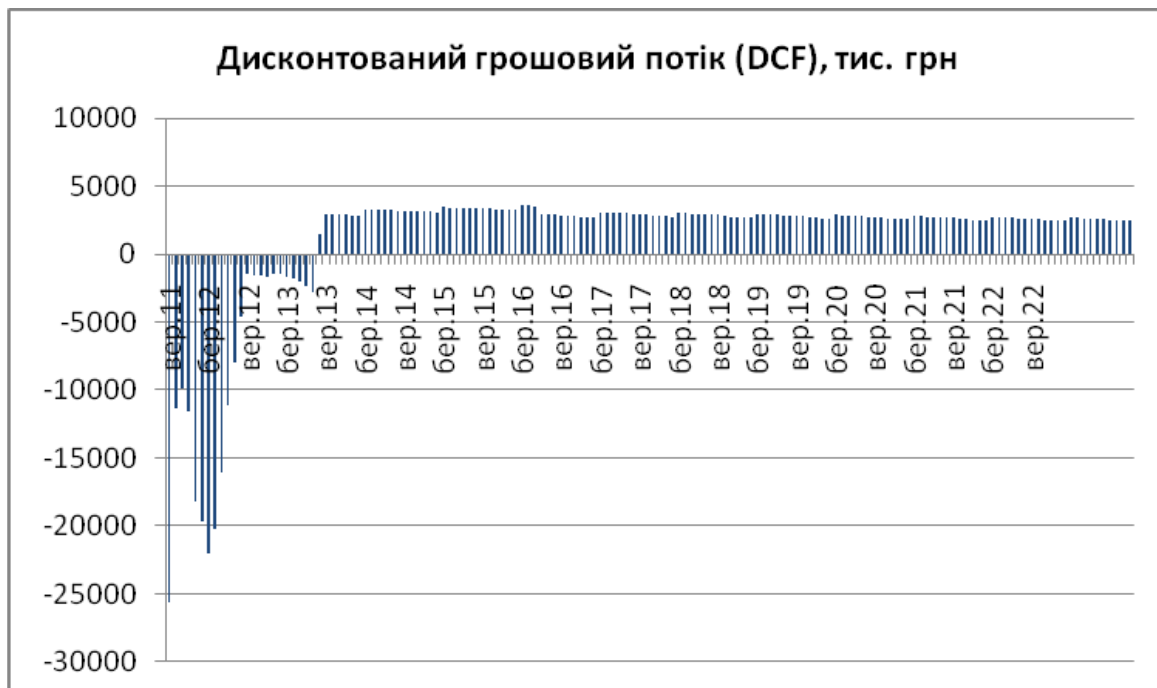
5.2.3. Розрахунок грошових потоків і ефективності

Розрахунок інвестиційних показників проводився виходячи із суми первісних вкладень в основні засоби – 182,161 млн. грн.

Дисконтна ставка –10 % річних.

Динаміка чистого і дисконтного грошового потоку, на основі якого були проведені інвестиційні розрахунки, представлена на рисунках.





У таблиці 21 представлені результати аналізу інвестиційної ефективності проекту. Розрахунок проводився за період з вересня 2011 р. по – грудень 2023 р. – 12 років і 4 місяці. Розрахунки показників ефективності приведені на кінець 2023 року.

Таблиця 21

**Показники ефективності інвестиційного проекту
(станом на грудень 2023р. – 148 місяців)**

Показник	Значення
Період окупності проекту (PP), міс.	69
Період окупності проекту з дня вводу свиногокомплексу на повну потужність, міс.	46
Дисконтований період окупності проекту (DPP), міс.	89
Чиста теперішня вартість грошового потоку (NPV), тис. грн	173 393,5
Внутрішня норма рентабельності (IRR), %	22,37
Індекс прибутковості (PI)	1,94
Виручка за період, тис. грн	1 437 046,7
EBITDA за період , тис. грн	862 057,5
Амортизація за період, тис. грн	66 287,1
EBIT за період, тис. грн	795 770,4
EBT за період, тис. грн	749 892,2
Чистий прибуток за період, тис. грн	749 892,2

Добрі інтегральні показники ефективності, фінансова спроможність, аналіз ризиків методом експертних оцінок, перелік заходів щодо мінімізації існуючих ризиків, результат аналізу чутливості підтверджують високу ймовірність успішної реалізації розглянутого проекту.

У разі прийняття рішення про 50% (74656170,35 грн) відшкодування за рахунок коштів із державного бюджету підприємству вартості будівництва комплексу показники ефективності інвестиційного проекту будуть такими (табл. 22):

Таблиця 22

**Показники ефективності інвестиційного проекту при відшкодуванні 50%
вартості будівництва комплексу (станом на грудень 2023 р. – 148 місяців)**

Показник	Значення
Період окупності проекту (PP), міс.	52
Період окупності проекту з дня вводу свиногокомплексу на повну потужність, міс.	29
Дисконтований період окупності проекту (DPP), міс.	62
Чиста теперішня вартість грошового потоку (NPV), тис. грн	250 194,6
Внутрішня норма рентабельності (IRR), %	31,88%
Індекс прибутковості (PI)	2,60
Виручка за період, тис. грн	1 511 702,9
EBITDA за період , тис. грн	936 713,6
Амортизація за період, тис. грн	66 287,1
EBIT за період, тис. грн	870 426,6
EBT за період, тис. грн	847 439,5
Чистий прибуток за період, тис. грн	847 439,5

6. ПРОЕКТНІ РИЗИКИ

Основну загрозу для ефективної реалізації проекту можуть нести наступні події:

1. Падіння ціни продажу продукції.
3. Ріст собівартості продукції:
 - а) ріст вартості корму;
 - б) ріст вартості енергоносіїв.
3. Падіння виробничих показників по виходу живого молодняку на основну свиноматку.
4. Можливість захворювань тварин, епідемії.

Основний вплив на ефективність проекту може зробити падіння ціни на продукцію, що буде реалізовуватися. Незважаючи на те, що ціна на товарних свиней коливається залежно від сезону, у середньому в даний час вона складає 25,0 – 27,0 грн за 1 кг півтуші свиней першої категорії. Ціна варіюється залежно від якості м'яса, товщини жирового прошарку, обсягу і циклічності поставок.

Завдяки високій якості генетичного матеріалу, передбачуваного до закупки на комплекс і самостійне виробництво кормів є додаткові можливості виготовляти свинину високої якості і з низьким вмістом жиру, що забезпечить тримати ціну продажу на рівні вище за середньої. Незважаючи на це в розрахунках враховувалася середня ціна реалізації – 26,0 грн. / кг.

Ризик росту собівартості продукції можливий, насамперед, за рахунок росту вартості її кормової частини, тому що в цьому проекті вона займає понад 50%. Однак він мінімізований за рахунок наявності власної кормової бази і власного кормокухні, що знижує вартість корму.

Значний ріст собівартості за рахунок росту цін на енергоносії також малоймовірний, тому що частка цих витрат у загальній структурі невисока.

Ризик падіння доходів за рахунок зниження показника живих поросят на вихід на основну свиноматку в даному бізнес-плані мінімізований, так у даному розрахунку приймався песимістичний варіант виходу живого приплоду – 24 голови на свиноматку в рік, що не є високим показником при використанні запровадженої технології на комплексі, а також при наявності власної комбікормового заводу і можливості контролювати якість і склад кормів. Таким чином, працюючи на новому обладнанні в цілком реконструйованій фермі реально досягти значно більш високих результатів.

Ризик занесення інфекції на ферму можливий у будь-якому господарстві світу і мінімізується в основному за рахунок виваженого санітарного менеджменту.

У зв'язку з цим планується введення чіткого санітарного режиму. Обов'язкове проходження санітарної обробки при відвідуванні ферми усім відвідувачам без винятку, мінімізація кількості осіб, що відвідують ферму, санітарна обробка транспорту при в'їзді на територію, контроль якості кормів, постійний ветеринарний контроль поголів'я, висока якість обслуговування тварин.

Література

1. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: Навчальний посібник. – Вид. 2-ге/ С.Ф. Покропивний, С.М. Соболев, Г.О. Швиданенко, О.Г. Дерев'янко. – К.: КНЕУ, 2002. – С. 65-80.
2. Бекетова О.Н., Найденов В.И. Бізнес-план: теорія і практика. – М.: Видавництво «Альфа-Пресс», 2004. – 272 с.
3. Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств / Затверджено наказом Міністерства економіки України від 6 вересня 2006 р. N 290.
4. Бізнес-план розвитку сільськогосподарського підприємства: Навчальний посібник/ В.І. Дробот, В.П. Март'янов, М.Ф. Соловйов та ін. – К.: Мета, 2003. – С. 16-18.
5. Попов В.М., Захаров А.А. Бізнес-план. Step by step: Практическое пособие. СПб.: Издательский дом «Бизнес пресса», 2005. – 240 с.
6. Нелеп В.М. Планування на аграрному підприємстві: Підручник. – К.: КНЕУ, 2000. – 372 с.
7. Македон В.В. Бізнес-планування: Навч. посібник. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 236 с.
8. Гетало В.П., Гончаров Г.О., Колісник А.В. Бізнес-планування: Навч. посібник. – «Видавничий дім «Професіонал», 2008. – 240 с.
9. Розробка технологічних карт вирощування сільськогосподарських культур та їх виробничих бюджетів / Мазнев Г.Є., Петров Б.С. - Харків: ХНТУСГ. - 2005. - 69 с.
10. Технологічні карти та витрати на вирощування сільськогосподарських культур / За ред. П.Т. Саблука, Д.І. Мазоренка, Г.Є. Мазнева. - К.: ННЦ ІАЕ, 2005. - 402 с.
11. Типові норми продуктивності машин і витрат палива на кінно-ручних роботах у рослинництві. - К.: НДІ "Укראгропромпродуктивність", 2005. - 736 с.
12. Типові норми продуктивності машин і витрат палива на передпосівному обробітку ґрунту. - К.: НДІ "Укראгропромпродуктивність", 2005. - 672 с.
13. Типові норми продуктивності машин і витрат палива на сівбі, садінні та догляді за посівами / В.В. Вітвіцький, І.М. Демчак, В.С. Пивовар та ін. - К.: НДІ "Укראгропромпродуктивність", 2005. - 544 с.
14. Дука А.П. Теорія та практика інвестиційної діяльності: Інвестування: Навч. посіб. 2-е вид. – К.: Каравела, 2008. – 432 с.
15. Сільське господарство України за 2011 р.: Статистичний збірник – К.: Держслужба статистики України, 2012. – 386 с.
16. Волощук В.М., Ільчук М.М., Коновал І.А. Бізнес-план інвестиційно-інноваційного проекту будівництва і експлуатації свиного комплексу потужністю 24000 голів. – К.: ЗАТ "Нічлава", 2011. – 66с.

17. Коновал І.А. Економічна ефективність виробництва молока на інноваційній основі при реконструкції та будівництві ферм// Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. К.,2011. Вип.168. – С.28 – 32.
18. Ільчук М.М., Коновал І.А. Стратегія інвестиційної діяльності підприємств з виробництва молока// Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. К.,2011. Вип.168. Частина 2. – С. 270–276.
19. Майорова Т.В. Інвестиційна діяльність: підручник. – К.:Центр учбової літератури, 2009. – 472 с.
20. Скотт Проктор К. Построение финансовых моделей с помощью Microsoft Excel:практическое руководство. – М. :ООО «Интернет-Трейдинг», 2005. – 427 с.
21. Бардиш Г.О. Проектний аналіз:Підручник. – К.:Знання, 2006. – 415 с.
22. Кігель В.Р. Методи і моделі підтримки прийняття рішень у ринковій економіці. – К.:ЦУЛ, 2003. – 200 с.
23. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування:Навчальний посібник. – Вид. 2-ге/ С.Ф.Покропивний, С.М. Соболь, Г.О.Швиданенко, О.Г. Дерев'янко. – К.:КНЕУ, 2002. – 379 с.
24. Коновал І.А. Використання методів імітаційного моделювання для аналізу ризиків проекту// Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. К.,2010. Вип.154. – С. 191 – 196.
25. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Управление проектами: Учебное пособие / Под общ. Ред. И.И.Мазура. – 3-е изд. – М.:Омега-Л, 2004. – 664с.
26. Мур Дж., Уэдерфорд Л. и др. Экономическое моделирование в Microsoft Excel, 6-е изд. :Пер. с англ. – М.:Издательский дом „Вильямс”, 2004. – 1024с.

Навчальне видання

ІЛЬЧУК Микола Максимович
КОНОВАЛ Іван Андрійович

Бізнес-планування підприємницької діяльності в АПК

Навчальний посібник