

65.033

А.23

Л.Г.АГАФОНОВА
О.В.РОГА

ПІДГОТОВКА БІЗНЕС-ПЛАНУ

ПРАКТИКУМ

Л.Г.АГАФОНОВА
О.В.РОГА

ПІДГОТОВКА БІЗНЕС-ПЛАНУ

ПРАКТИКУМ

2-ге видання, стереотипне



НБ ПНУС



633544

Київ
"Знання"
2000

Окремі розділи підготовлені за участю:

Т.І. Ткаченко, О.П. Мельника,

Л.Д. Пінчук, Т.Є. Литвиненко

Агафонова Л.Г., Рога О.В.

А23 Підготовка бізнес-плану: Практикум. — 2-ге вид., стер. — К.: Т-во «Знання», КОО, 2000. — 158 с.

ISBN 966-620-028-7

У посібнику викладено методичні рекомендації щодо розробки бізнес-плану нового і реконструкції діючого підприємства, проілюстровано реальний проект бізнес-плану розвитку діяльності багатoproфільного акціонерного товариства, сформульовано методичні рекомендації щодо проведення ділової гри «Бізнес-план» у навчальному процесі.

Для студентів вищих навчальних закладів, викладачів, широкого кола ділових людей, підприємців-початківців малого і середнього бізнесу.

ББК 65.053

Прикарпатський університет

Василь Стефаник

© Л.Г. Агафонова, О.В. Рога, 1999

НАУКОВА БІБЛІОТЕКА

Івано-Франківська обласна організація

товариства «Знання» України, 2000

№

663344

ЗМІСТ

Вступ	5
Розділ 1. Цілі, завдання і функції бізнес-плану ...	8
Розділ 2. Методичні рекомендації щодо розробки бізнес-плану нового та реконструкції діючого підприємства	18
2.1. Зміст і структура бізнес-плану	18
2.2. Загальна характеристика фірми	18
2.3. Виконавче резюме та викладення прогресивної виробничо-комерційної ідеї	19
2.4. Дослідження ринку продукції та послуг	20
2.5. План і стратегія маркетингу	31
2.6. План виробництва продукції	45
2.7. Організаційно-юридичний план	57
2.8. Фінансовий план	59
2.9. Оцінка і страхування ризику	65
Розділ 3. Бізнес-план реконструкції акціонерного товариства «EXS»	75
3.1. Загальна характеристика фірми	75
3.2. Виконавче резюме та викладення прогресивної виробничо-комерційної ідеї	78

3.3. Аналіз ефективності використання фінансового і виробничого потенціалу ресторану ..	80
3.4. Дослідження ринку товарів і послуг	99
3.5. Дослідження стану розвитку конкуренції та визначення потенційного попиту споживачів	106
3.6. План і стратегія маркетингу	111
3.7. Виробничий план	114
3.8. Управління та організація	121
3.9. Капітал та юридична форма фірми	122
3.10. Фінансовий план	128
3.11. Оцінка та страхування ризику	130
Розділ 4. Рекомендації щодо проведення ділової гри «бізнес-план» у навчальному процесі вищого навчального закладу	145
4.1. Цілі та основні завдання ділової гри «Бізнес-план»	147
4.2. Склад і функції учасників гри	148
4.3. Вихідні дані для проведення гри	149
4.4. Етапи ділової гри і регламент її проведення	150
4.5. Критерії і порядок оцінки роботи учасників ділової гри	152
Додаток. Характеристика нових продуктів і прогресивної виробничо-комерційної ідеї альтернативного бізнес-плану розвитку діяльності акціонерного товариства «EXS»	154
Рекомендована література	158

ВСТУП

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

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

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

Успіх будь-якої справи, в тому числі і виходу підприємства з новим продуктом чи послугою на ринок, неможливий без повного і чіткого уявлення про перспективи підприємницької справи, без розробки надійних попередніх орієнтирів і реального плану дій: як почати свою справу, як ефективно організувати

виробництво і просування товару на ринок, коли ж одержуватимуться перші прибутки, як зменшити ризик, вижити і перемогти в конкурентній боротьбі.

Нині в Україні необхідність розробки бізнес-планів тісно пов'язують з ефективністю приватизації підприємств. Ефективність приватизації майна можна сформулювати як оптимальне співвідношення факторів виробництва (праці і капіталу) і необхідного обсягу виробництва, що відповідає пред'явленому попиту населення. Згідно з Державною програмою приватизації головною метою приватизації є зміна відносин власності на засоби виробництва для їх якісного відтворення та ефективного використання.

У підприємстві бізнес-план замінить звичайне техніко-економічне обґрунтування будь-якого заходу, стане основним критерієм і мірою його суспільної корисності.

Підприємництво — це, по суті, процес прийняття рішень, їх реалізації та оцінка результатів запланованих дій. Бізнес-план становить основу для прийняття оптимальних рішень.

Зважаючи на те, що підприємці несуть повну відповідальність за результати бізнесу, у країнах з розвинутою ринковою економікою для більшості фірм питання мобілізації і використання фінансових коштів набувають першочергового значення.

Підприємництво тісно пов'язане з конкуренцією, яка передбачає дотримання, як мінімум, двох умов: зниження витрат на виробництво і, відповідно, цін і підвищення якості продукції.

Підприємництво та інновації між собою тісно пов'язані. Використання нової техніки і технології є однією з основних вимог підприємницької діяльності. Вона передбачає не тільки інноваційну, а й ефективну організацію виробництва, адміністративну та фінансову діяльність, пошук своєї ринкової «ніші».

Сучасна західна література поділяє підприємницьку діяльність на три функції:

ресурсну (мобілізація капіталу, трудових, матеріальних та інформаційних ресурсів);

організаторську (організація виробництва, збуту, маркетингу, реклами);

творчу, новаторську (генерація та використання ініціативи, розробка та освоєння технічних, технологічних та організаційно-економічних рішень, вміння ризикувати).

Процес планування дозволяє уявити весь комплекс майбутніх операцій підприємницької діяльності і запобігти тому, що може статися. Особливо важливе планування в комерційній діяльності, де потрібні як передбачення на довгострокову перспективу, так і ґрунтовні попередні дослідження, що передують плануванню. При виході на ринок підприємець повинен реально уявляти можливі результати своєї діяльності, критично оцінювати свої можливості, правильно розподілити цілі за часом, навчитися ефективно використовувати ресурси, оволодіти сучасними інструментами підприємництва. Адже прибуток може бути одержаним не відразу, а витрати будуть із самого початку.

В економічній політиці України у найближчі роки переважатиме виважений курс на залучення іноземних інвестицій.

У цих умовах бізнес-план виконуватиме функції не тільки внутрішнього документа фірми, він використовуватиметься і при встановленні контрактів із сторонніми, в тому числі й з іноземними, інвесторами, що ставить відповідні вимоги щодо його оформлення і структури.

Бізнес-план складається на кілька років наперед і переглядається в міру необхідності, як правило, один раз на рік. У міру накопичення інформації і досвіду процес коригування плану полегшується.

Крім основного варіанта бізнес-плану, складаються спеціальні скорочені його варіанти для осіб, у контактах з якими підприємець зацікавлений.

Розділ 1. ЦІЛІ, ЗАВДАННЯ І ФУНКЦІЇ БІЗНЕС-ПЛАНУ

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

Цілі можна розглядати як бажаний стан справ. Як правило, спочатку визначаються загальні цілі, потім виділяються специфічні конкретні, що визначають проміжні етапи в досягненні загальної мети. Останнє допомагає визначити пріоритетність напрямків, їх розподіл за часом. Цілі суб'єктивні й у цьому розумінні вони не можуть бути правильними чи неправильними. Процедура вирішення цього питання відрізнятиметься при плануванні нового і реконструкції діючого підприємства як за складом, так і за змістом використання необхідної інформації.

Для входження в ринок нового підприємства йому потрібні дослідження стану самого ринку і конкретної ринкової ситуації, а для того, щоб об-

ґрунтувати необхідність реконструкції діючого підприємства, останньому, крім того, слід використати об'єктивні оцінки досягнутих результатів діяльності підприємства.

Бізнес-план охоплює як зовнішні, так і внутрішні цілі. Основна зовнішня ціль полягає в тому, щоб запевнити майбутніх партнерів і кредиторів в успіху справи. Головна внутрішня ціль бізнес-плану — бути основою управління підприємницькою діяльністю. Конкретні цілі розкривають зміст і особливості планових заходів, особливості самого підприємства, специфіку його діяльності.

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

- обґрунтування економічної доцільності напрямків розвитку фірми;
- розрахунок очікуваних фінансових результатів діяльності, насамперед обсягів продажу, прибутку, доходів на капітал;
- визначення джерел фінансування обраної стратегії, тобто способів концентрації фінансових ресурсів;
- підбір працівників, спроможних реалізувати даний план.

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

Таким чином, бізнес-план, по-перше, може бути використаний для розробки концепції бізнесу, для детального відпрацювання стратегії, для попередження

помилку ще «на папері», а не в реальності шляхом детального аналізу маркетингу, фінансів, виробничої діяльності компанії.

По-друге, бізнес-план є інструментом, за допомогою якого підприємець може оцінити фактичні результати діяльності фірми за визначений період. Наприклад, фінансовий розділ бізнес-плану може бути використаний як основа для складання бюджету виробничої діяльності та оперативного контролю за правильним використанням фірмою коштів. В цьому аспекті такий план може й повинен стати основою для нового плану. Час від часу компанія має звіряти результати своєї діяльності, щоб виявити, за якими показниками компанія відхилилась від нього, чи можна вважати ці відхилення сприятливими або небажаними, а також прогнозувати подальший розвиток бізнесу.

По-третє, бізнес-план є засобом залучення, або «добування», коштів.

Підготовка бізнес-плану є процесом, що безперервно повторюється та поновлюється, отже, і висновки, які впливають з цього, мають час від часу переглядатися. Фактично процес підготовки бізнес-плану є безперервним.

Хоч фірма формально складає новий бізнес-план щорічно, на практиці його виконання контролюється постійно, а уточнення слід вносити якомога частіше, можливо, щоквартально або навіть щомісячно.

Багато в чому бізнес-план для будь-якої фірми стає першим досвідом стратегічного планування. Одночасно бізнес-план є керівництвом до виконання. Він може бути використаний для перевірки ідей керівництвом фірмою та як інструмент прогнозування результатів діяльності. План може уточнюватися в міру проведення цих ідей в життя, коли з'ясується, наскільки точним виявилися його розрахункові показники. Таким чином виникає система ран-

нього оповіщення, яка дає можливість своєчасно вживати заходів щодо вирішення проблем, що виникають.

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

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

У разі виникнення будь-яких труднощів підприємець повинен дослідити стан бізнесу та виявити можливі перешкоди. Кожного разу, з'ясувавши та вирішивши проблему, підприємець тим самим звільняється ще від однієї перемінної, яка може призвести до невдачі, і, таким чином, підвищує свої шанси на успіх.

Багато з проблем можуть бути вирішені шляхом глибокої проробки планів. Постійне уточнення бізнес-плану з метою приведення його у відповідність до умов, що змінюються, посилює можливість його використання як критерію оцінки фактичних результатів діяльності фірми.

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

Вивчення фактичних результатів роботи порівняно з бізнес-планом надає можливість виявити сильні та слабкі сторони організації, які можна використати, аби усунути відхилення наміченого плану від того, що виявилось на практиці.

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

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

Бізнес-план може бути підготовлений менеджером, підприємцем, фірмою, групою фірм або консалтинговою організацією. Для розробки стратегії розвитку великої фірми складається розгорнутий бізнес-план. Нерідко вже на стадії його підготовки визначається партнер.

Фірми, що працюють у стабільній ситуації та виробляють товар для сталого ринку, при зростанні обсягів виробництва розробляють бізнес-план, спрямований на удосконалення виробництва та пошук шляхів зниження його витрат. Але всі ці фірми постійно розглядають заходи щодо модернізації продукції чи послуг, що виробляються. Фірми, які виробляють продукцію в умовах постійного ризику, насамперед систематично працюють над освоєнням нових видів продукції, переходом на ви-

робництво товарів нових поколінь та подовженням їхнього життєвого циклу. Якщо фірма, плануючи значне зростання виробництва традиційних продуктів або тих, що освоюються, не має достатніх власних потужностей для їх виробництва, вона може вирішити цю проблему або шляхом залучення капітальних вкладень для створення нових потужностей, або шляхом пошуку партнерів, яким вона передасть виготовлення визначених вузлів, деталей тощо. Другий варіант, як правило, забезпечує прискорене розв'язання завдань і потребує менше засобів. У цьому випадку вже на стадії розробки бізнес-плану визначаються вимоги до майбутнього виробництва.

Крім авторів концепції, закладеної в бізнес-плані, в його створенні активну участь беруть фінансисти, які знають особливості кредитного ринку, обізнані з наявністю вільних капіталів, ступенем ризику даного виду бізнесу. Основу групи спеціалістів, що розробляють бізнес-план, становлять маркетингологи, економісти, статисти, фінансисти. Доцільними можуть виявитись також поради тих, хто безпосередньо в процесі складання плану участі не бере.

Найактивніше бізнес-план використовується при пошуку інвесторів: нових акціонерів, кредиторів, спонсорських вкладень тощо. Допомагає бізнес-план великим підприємцям і фірмам, які збираються розширити бізнес шляхом купівлі пакету акцій існуючої фірми або шляхом реорганізації діючої організаційно-виробничої структури.

В Україні бізнес-план може мати найбільше застосування у процесі постприватизаційної діяльності підприємств, особливо в малому та середньому бізнесі. При цьому в основу приватизації може бути закладена ідея конкурсу бізнес-планів покупців підприємств як альтернативних шляхів їх подальшого та успішного найефективнішого функціонування.

Наказом Фонду державного майна України від 26 травня 1995 р. затверджено Положення про типовий бізнес-план, розроблене відповідно до Державної програми приватизації на 1995 рік та інших нормативно-правових актів, які регламентують процес приватизації. Положення визначає порядок розробки покупцями бізнес-планів і вимоги до них.

Згідно з Положенням бізнес-планом є документ, який містить у собі зобов'язання покупців щодо подальшої експлуатації об'єкта приватизації та обґрунтування можливостей їх виконання відповідно до вимог, що встановлюються Фондом державного майна України.

Сьогодні бізнес-план обов'язково розробляється покупцями у таких випадках:

- продаж об'єкта приватизації за некомерційним конкурсом;
- продаж контрольного пакету акцій на неконкурентних засадах іноземним інвесторам;
- при створенні спільного (за участю держави) підприємства з іноземними інвестиціями.

У бізнес-плані повинна міститися інформація, яка характеризує виробничо-господарську діяльність підприємства за останній рік в цілому та за структурними підрозділами, а також стратегічні напрямки розвитку підприємства на 2, 3, 5-річну перспективу. Заходи та пропозиції, викладені покупцем у бізнес-плані, враховуються в разі підписання договору купівлі-продажу.

Отже, бізнес-план виконує як зовнішні, так і внутрішні, життєво важливі для діяльності кожного підприємства, функції. При пошуках партнерів, інвесторів і кредиторів добре виконаний та оформлений бізнес-план є найкращою візитною карткою підприємця: стає можливою стандартизація процесу ознайомлення з підприємством, що дає змогу зекономити час і впорядкувати контакти.

Грунтовно складений бізнес-план може бути швидко перетворений на заявку на фінансування, оскільки він містить всю необхідну інформацію про залучення коштів для розвитку бізнесу (партнерства, інвестування, кредитування).

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

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

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

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

В умовах ринкової економіки бізнес-план є робочим інструментом, який використовується у всіх галузях підприємництва. Бізнес-план описує процес функціонування фірми, показує, яким чином її керівники

мають намір досягти своєї мети, насамперед підвищення прибутковості роботи. Добре розроблений бізнес-план допомагає фірмі зростати, завойовувати нові позиції на ринку, розробляти перспективні плани свого розвитку, формувати концепції виробництва нових товарів і послуг та обирати раціональні шляхи їх реалізації.

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

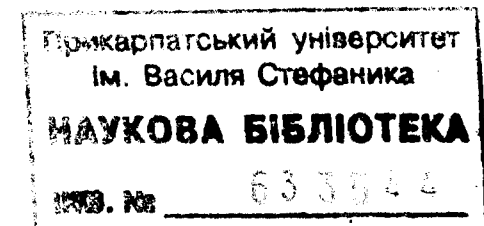
Як результат досліджень та організаційної роботи, що має своєю метою вивчення конкретного напрямку діяльності фірми на визначеному ринку в організаційно-економічних умовах, що склалися, бізнес-план ґрунтується на:

- конкретному проектуванні виробництва визначеного товару (послуги), створення нового типу виробів або нових послуг;
- всебічному аналізі виробничо-господарської та комерційної діяльності організації, метою якого є виділення її слабких і сильних сторін, специфіки та відмінностей від інших аналогічних фірм;
- вивченні конкретних фінансових, техніко-економічних та організаційних механізмів, що використовуються в економіці для реалізації конкретних завдань.

Бізнес-план є одним із складових документів, що визначають стратегію розвитку фірми, базуючись водночас на загальній концепції розвитку фірми, докладніше розробляє економічний та фінансовий аспекти стратегії, дає техніко-економічне обґрунтування конкретних заходів. Реалізація стратегії ґрунтується на

широких інвестиційних програмах, що є складовими цілої системи взаємопов'язаних технічних, організаційних та економічних змін за визначений проміжок часу. Бізнес-план охоплює один із розділів інвестиційної програми, термін реалізації якої, як правило, обмежений кількома роками.

Особливістю бізнес-плану як стратегічного документа є його збалансованість за визначеними завданнями з урахуванням реальних фінансових можливостей фірми. Для того, щоб бізнес-план був прийнятий, він має бути забезпечений необхідними фінансовими ресурсами. Це значною мірою визначає характер проєктів, які вивчаються при розробці бізнес-плану. Ці проєкти мають бути не лише інноваційними, тобто відрізнятися науково-технічним нововведенням, а й мати достатньо повну розробку: які витрати необхідні для їх реалізації та який прибуток очікується. Ступінь інноваційності та ризикованості проєкту визначає засоби залучення капіталу. Рівночасно залучення самого проєкту в бізнес-план можливе лише за умови визначення джерел його фінансування.



Розділ 2. МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО РОЗРОБКИ БІЗНЕС-ПЛАНУ НОВОГО ТА РЕКОНСТРУКЦІЇ ДІЮЧОГО ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Зміст і структура бізнес-плану

Стандартний зміст бізнес-плану:

- 1) загальна характеристика фірми;
- 2) виконавче резюме;
- 3) дослідження ринку продукції та послуг: опис продукції, що випускається, чи послуг, які надаються; характеристика нової продукції і послуг; оцінка ринків збуту; оцінка конкуренції на ринку;
- 4) план і стратегія маркетингу;
- 5) виробничий план;
- 6) організаційно-юридичний план; управління та організація; капітал та юридична форма фірми;
- 7) фінансовий план;
- 8) оцінка і страхування ризику;

2.2. Загальна характеристика фірми

У загальній характеристиці фірми слід відобразити основні види та характер її діяльності: є фірма виробничою, торговельною чи діє у сфері послуг; що і як вона

може запропонувати своїм клієнтам; де вона розташована; запланована географія розвитку бізнесу тощо. Слід також надати інформацію про ступінь розвитку фірми, дуже важливо сформулювати основну мету фірми.

У цьому розділі бізнес-плану має бути викладена коротка інформація про підприємство, включаючи його назву, юридичний статус і форму власності, дату реєстрації, адресу, короткий аналіз основних показників господарської діяльності (для діючого підприємства, що підлягає реконструкції). Враховуючи, що входження в ринок з конкретним видом товарів і послуг — це насамперед готовність вступити в конкурентну боротьбу, яка передбачає ризик, важливе місце при прийнятті рішення про надання конкретних послуг чи розробку нового продукту посідає попередній аналіз привабливості вибраної сфери бізнесу.

2.3. Виконавче резюме та викладення прогресивної виробничо-комерційної ідеї

Виконавче резюме фактично є скороченою версією плану, своєрідним «повідомленням про наміри». Хоч виконавче резюме наводиться на самому початку бізнес-плану, складати його слід після закінчення роботи. Лише після того, як план повністю продуманий та написаний, можна в короткій формі викласти його зміст.

Виконавче резюме — це добре сконструйована система даних про комерційні перспективи підприємницького проекту, про виробниче, організаційне і фінансове забезпечення програми його реалізації. Це визначений стандарт ділових пропозицій потенційним партнерам та інвесторам.

Основна мета цього розділу бізнес-плану — представити у максимально вигідній формі найважливішу інформацію для потенційних партнерів і для осіб, на

фінансову підтримку яких розраховує підприємець. Якщо йдеться про нові товари чи послуги, слід чітко сформулювати прогресивну продуктову та виробничо-комерційну ідею.

Подальше складання бізнес-плану підприємства передбачає введення розділів, викладених нижче.

2.4. Дослідження ринку продукції та послуг

Складання цього розділу бізнес-плану починається з чіткого визначення об'єкта пропозиції на споживчому ринку.

Розділ бізнес-плану, який називається «Перелік і характеристика продукції, що випускається, або «Продукт (послуга)» повинен включати такі основні показники:

- характеристика продукції, що випускається (послуг), в тому числі характеристика принципово нового продукту (послуги);
- тривалість життєвого циклу продукції;
- технологічні особливості випуску продукції (надання послуг);
- визначення продукції (послуг), призначеної для продажу на зовнішньому ринку.

При характеристиці передбачуваної продукції (послуг) дуже важливо чітко окреслити:

- перелік (асортимент) основних видів продуктів, напівфабрикатів і т. ін., які планується виробляти, а також види послуг, що передбачається надавати споживачам;
- призначення вироблених продуктів (послуг);
- споживчі характеристики продуктів (послуг);
- унікальність (цінність) продуктів (послуг);
- конкурентоспроможність продукції (послуг) на споживчому ринку.

В інформації про призначення вироблених продуктів (послуг) необхідно визначити мету виробництва конкретних їх видів з точки зору задоволення конкретних потреб споживачів.

Споживчі якості продукції доцільно характеризувати за такими параметрами:

- основні види сировини, з якої виготовляється продукція;
- вага «нетто» одиниці продукції;
- строки зберігання за певних умов;
- смакові властивості (для харчових продуктів);
- естетика зовнішнього вигляду;
- показники якості продукції;
- хімічний склад (наявність мінеральних та інших речовин);
- рівень цін;
- можливість надання знижок;
- інші відомості.

Специфічність продукту (послуги) конкретного підприємства слід визначати на певному регіональному ринку конкретного виду продукції (послуг) для чітко окресленого контингенту споживачів. При цьому унікальність продукту (послуг) може бути забезпечена будь-якою з його споживчих властивостей або їх комплексом порівняно з продукцією (послугами), що реалізується іншими підприємствами в межах регіону, а також за рахунок надання додаткових послуг і застосування різних форм обслуговування.

Разом з тим на цій стадії слід передбачити і слабкі сторони запропонованого продукту та тривалість його життєвого циклу.

Тривалість життєвого циклу будь-якого товару (послуги) залежить від багатьох факторів, що діють на макро- та мікрорівні. Так, вона залежить від динаміки науково-технічного прогресу, рівня доходів насе-

лення, технології виробництва, умов зберігання, культури реалізації і споживання. Тому при складанні бізнес-плану слід визначити:

а) час, необхідний для доведення нового чи вдосконаленого продукту (послуг):

- до перших продажів;
- до піку (максимально можливого) обсягу продажів;
- до закінчення продажів;

б) час, необхідний на модифікацію продуктів, що випускаються, і можливість їх адаптації в нових ринкових умовах.

Дослідження привабливості продукції (послуг), призначеної для випуску і реалізації, нерозривно пов'язане з маркетинговими дослідженнями ринку в цілому. Тому в бізнес-плані виділено розділ «Ринок», або «Оцінка ринків збуту». Тут мають бути розкриті такі основні питання:

1) загальна характеристика регіонального ринку продукції (послуг);

2) сегментація ринку продукції (послуг), що випускає підприємство в регіоні;

3) визначення розміру і складу продукції (послуг), що випускатиме підприємство у прогнозованому періоді;

4) організація збуту продукції (послуг) підприємства в умовах конкуренції.

Загальна характеристика ринку продукції (послуг) передбачає визначення:

- а) ступеня насиченості ринку;
- б) місткості ринку;
- в) загальної тенденції попиту на продукцію (послуги) у поточному і прогнозованому періодах.

Залежно від ступеня насиченості ринку продукцією (послугами) розрізняють ринок продавця і ринок покупця. Ступінь насиченості ринку можна визначити за рівнем забезпеченості населення про-

дукцією (послугами) та за загальною тенденцією привілеювання вимог продавців чи покупців на ринку, за кількістю і якістю товарів (послуг), їхніми ціновими характеристиками.

Місткість регіонального ринку продавця визначається сумою товарних ресурсів, що є у розпорядженні підприємств регіону, включаючи залишки товарів і сировини.

Місткість регіонального ринку покупця визначається як сума обсягів попиту місцевого населення і підприємств (установ, організації), а також приїжджого населення.

Досліджувати попит населення на певну продукцію (послуги) слід за трьома напрямками:

1) вивчення реалізованого, тобто задоволеного, попиту. Він характеризує фактичний рівень задоволення попиту на окремі товари (послуги);

2) вивчення незадоволеного попиту у зв'язку з відсутністю у продажу необхідних населенню товарів або при недостатній інформації про нові види продукції (послуг);

3) вивчення попиту, що формується, тобто попиту на певні види продукції (послуги), які ще чітко не визначені.

При вивченні попиту на певну продукцію (послугу) необхідно враховувати її специфічні особливості, які визначаються характером самої продукції (послуги), а також умовами її реалізації і споживання.

Аналіз і прогнозування обсягу попиту населення на певну продукцію (послуги) на регіональному ринку в цілому, в тому числі на продукцію (послуги) конкретного підприємства, здійснюється на основі статистичних даних про доходи і витрати населення регіону на певну продукцію чи послуги із застосуванням методів аналізу і прогнозування конкретних економічних показників.

Прогнозування попиту на конкретні види продукції (послуги) на регіональному ринку (мікропопит) здійснюється із застосуванням таких інструментів економіко-математичного моделювання, як складання однофакторних моделей залежності обсягу попиту від факторів (цін, доходів тощо), визначення одиничних коефіцієнтів еластичності та побудова багатфакторних моделей, а також перенесення середньорічних розмірів чи темпів продажу на прогнозований період.

Особливо важливе значення для прогнозування загального обсягу попиту населення має дослідження причин виникнення незадоволеного попиту, визначення обсягу попиту, що формується, і тенденцій його розвитку.

Для чіткого визначення «своїї ніші» у процесі бізнес-планування провадиться сегментація ринку. Можливими критеріями сегментації можуть бути:

- а) види продукції і послуг, що реалізуються;
- б) контингент споживачів: вік (діти, молодь, середній вік, похилий вік, усі разом); стать (чоловіки, жінки); національність чи етнічна група; освіта; стиль життя; соціальна приналежність; професія; рівень доходів; сімейний стан; інші показники.

У процесі сегментації ринку важливо визначити цільовий і найперспективніший сегмент ринку для підприємства, обґрунтувати цей вибір визначенням тих моментів, які привернуть увагу типового покупця до цільового ринку (новизна продукції чи послуг та прогресивна продуктова ідея, ціна, якість продукції, культура обслуговування, додаткові послуги тощо), обумовлять розширення обсягів реалізації продукції за найвигідніших умов транспортування і забезпечення товарно-сировинними ресурсами.

Найскладнішим і відповідальним питанням для підприємства на даному етапі є визначення загального обсягу реалізації продукції, його складу на кожно-

му із вибраних ринків. Визначення обсягу збуту продукції необхідно тісно ув'язати з дослідженням попиту і виробничих можливостей підприємства. Найпоширенішим методом вивчення попиту є анкетне опитування населення в районі діяльності підприємства. Анкетування повинне визначити:

- хто конкретно буде покупцем;
- скільки буде тих чи інших покупців;
- яку продукцію купуватимуть окремі групи споживачів;
- чому вони не купуватимуть запропоновану продукцію (послуги);
- рівень цін на окремі види продукції (послуг);
- скільки і якої продукції (послуг) зможуть купити конкретні споживачі за певних рівнів цін;
- загальний обсяг продажу у вартісній формі;
- тенденції зміни обсягу продажу при зміні рівня цін чи інших факторів загального і специфічного характеру.

Велику увагу слід приділити вивченню структури реалізованого попиту і факторів, що її визначають. Джерелом інформації про внутрішню групову структуру реалізованого попиту на продукцію (послуги) конкретних підприємств є вибіркові дані оперативного обліку реалізації продукції чи послуг.

Оскільки попит змінюється під дією різних факторів, виникає необхідність встановлення кількісної залежності зміни попиту від цих факторів. Найпоширенішим є коефіцієнт еластичності попиту від різних факторів (K_e):

$$K_e = \frac{\Delta y}{\Delta x} \times \frac{x}{y}, \quad (1)$$

де y — обсяг попиту;

Δy — приріст попиту;

x — фактор;

Δx — приріст фактора.

Одним із основних факторів коливання обсягу і структури попиту на продукцію і послуги є зміна цін на них.

Як завжди, з підвищенням ціни обсяг попиту зменшується. Тому можна вважати, що завжди $K_e > 0$, і при аналізі знак еластичності не представляє інтересу. Коефіцієнт показує, наскільки зміниться попит при підвищенні (зниженні) ціни на один процент. Якщо $K_e = 1$, це означає, що попит змінюється пропорційно зміні ціни (одинична еластичність). Якщо $K_e > 1$, це означає, що попит змінюється швидше, ніж ціна (еластичний попит). Коли $K_e < 1$, попит змінюється повільніше, ніж ціна (нееластичний попит).

Якщо обсяг попиту зростає при незмінній ціні, а K_e прагне до нескінченності (на ринку досконалої конкуренції), вважають, що попит цілком еластичний, якщо ж при зміні ціни обсяг попиту зовсім не змінюється, це свідчить, що попит зовсім не еластичний. Знаючи коефіцієнт еластичності, можна приймати комерційні рішення щодо варіювання цінами і визначати обсяги попиту на перспективу.

Еластичність пропозиції показує зв'язок між змінами в цінах на товар і обсягах його пропозиції. Вирішальну роль у визначенні коефіцієнта еластичності пропозиції відіграє фактор часу. Чим довший проміжок часу, на який розраховує товаровиробник, тим більші можливості його пристосування до зміни цін і перерозподілу ресурсів між альтернативними ринками товарів і послуг.

Для підприємств із визначеним контингентом споживачів і ринку збуту зміни обсягів реалізації можливо змодельовати за допомогою коефіцієнтів еластичності, що відбивають залежність обсягів продажу від їхньої ціни або від розміру доходів.

Так, залежність обсягу реалізованих товарів від ціни на окремі товари (як фактора) може відображатися гіперболічною залежністю, а коефіцієнт еластичності

розраховуватися за формулою (1), де K_e — коефіцієнт еластичності за ціною; y — обсяг реалізованих товарів у базовому періоді; Δy — зміна обсягу реалізованих товарів; x — значення цін у базовому періоді; Δx — зміна ціни.

На заключному етапі ринкових досліджень необхідно з'ясувати і відобразити у бізнес-плані:

- перелік конкурентів на вибраному ринку, тобто юридичних і фізичних осіб, що займаються виробництвом, реалізацією та організацією споживання аналогічних продуктів чи послуг;

- організацію, яка надаватиме потрібну підприємству інформацію з маркетингових питань, тобто характеристику юридичних і фізичних осіб, що займаються виробництвом і реалізацією аналогічних товарів і послуг;

- наявність спеціальних агентів і дистриб'ютерів на вибраному ринку, сферу їхньої діяльності та фінансові відносини з ними;

- перелік клієнтів, з якими співпрацюватиме підприємство (при цьому маркетингові дослідження можуть проводитися як приватними, так і державними фірмами, самим підприємством).

Дослідження і оцінка факторів конкуренції є системним процесом, який складається з ряду етапів:

- 1) виявлення діючих і потенційних конкурентів;
- 2) аналіз показників діяльності, цілей і стратегій конкурентів;
- 3) виявлення слабких і сильних сторін діяльності конкурентів.

Існує два підходи щодо виявлення діючих і потенційних конкурентів. Перший пов'язаний з оцінкою потреб, що задовольняються на ринку основними конкуруючими фірмами. Другий орієнтує на класифікацію конкурентів відповідно до типів ринкової стратегії, які ними застосовуються.

Мета першого підходу — згрупувати конкуруючі фірми відповідно до піку потреб, які задовольняються за допомогою їхньої продукції. При цьому можуть бути виділені такі основні групи конкурентів:

1. Фірми, які пропонують один аналогічний вид продукції на регіональному ринку:

а) фірми, що орієнтуються на задоволення всього комплексу потреб, визначених споживачами щодо даної продукції;

б) фірми, які спеціалізуються на задоволення специфічних потреб окремих сегментів ринку;

в) фірми, які готуються до виходу на ринок з аналогічною продукцією (товаром, послугами).

2. Фірми, що обслуговують інші регіональні ринки аналогічною продукцією (товарами, послугами), вихід яких на даний регіональний ринок є вірогідним.

3. Фірми, які виробляють товари-замінники, спроможні витіснити даний товар з ринку.

Тому важливим аспектом виявлення конкурентів на основі розглянутого підходу є аналіз потреб ринку в товарах, що становлять основний асортимент товарів і послуг.

У процесі аналізу конкурентів необхідно враховувати мобільність стратегічної орієнтації. Дослідження перспектив еволюції стратегії конкурентів дозволяють виявити потенційно найнебезпечніших конкурентів.

Важливим моментом визначення конкурентного середовища є аналіз показників, що характеризують економічний потенціал фірми конкурента: активи балансу, обсяги виробництва і продажу, валовий і чистий прибуток, основний капітал, оборотний капітал, обсяг інвестицій, власний і позичений капітал, науково-дослідну базу, витрати на науково-дослідну роботу, загальну кількість зайнятих робітників, в тому числі на виробництві, тощо.

Конкурентоспроможність власної фірми стосовно інших фірм варто розглядати й за такими показниками:

— динаміка обсягів продажів у вартісних і натуральних одиницях виміру;

— відношення прибутку до собівартості продукції (рентабельність);

— відношення обсягу продажів до середньої вартості товарних запасів (швидкість обертання товарів);

— завантаження виробничих потужностей;

— відношення обсягу продажів до середньорічної вартості основних і обігових коштів;

— портфель замовлень.

У цьому підрозділі бізнес-плану необхідно висвітлити:

1. Головні фактори конкурентоспроможності товарів чи послуг;

2. Практику фірм-конкурентів у галузі реклами та стимулювання збуту;

3. Практику фірм-конкурентів в галузі найменувань товарів і послуг, їхні відмінні особливості і товарні знаки;

4. Чим приваблює споживача зовнішнє оформлення продукції конкурентів;

5. Рівень сервісу конкурентів у процесі реалізації товару та обслуговування споживача;

6. Чи використовують конкуренти для збуту власну мережу чи ця мережа орендується;

7. Рух товарів від постачальника до фірми-конкурента;

8. Інші особливості й привабливість товарів основних конкурентів.

При дослідженні ринку товарів і послуг слід аналізувати і недоліки конкуруючих фірм, визначаючи сферу кожного конкурента на ринку, показати максимальну і мінімальну ціну кожного, чия продукція найбільш якісна.

Таким чином, складання бізнес-плану підприємства починається з вивчення регіонального ринку продукції і послуг та позиції підприємства на кон-

кретному видовому регіональному ринку. Зміст відповідних розділів має дати підприємцю відповідь на запитання:

- яку частку ринку займатиме підприємство;
- скільки і яку продукцію (послуги) йому виробляти, в тому числі на найближчий період, у вартісному і натуральному вираженні;
- хто і скільки купуватиме цієї продукції при певних якісних і цінових характеристиках.

Пропозиції, які використовуються для оцінки сфери збуту і обсягу реалізації, мають бути вивіреними. При оцінці пропонованого обсягу продажів необхідно показати, де в основному вони будуть сконцентровані і яким чином забезпечені.

Дослідження ринку продукції (послуг) підприємств може включати й інші розділи залежно від цілей і завдань досліджень.

Отже, в цьому розділі бізнес-плану обов'язково має знайти відображення така інформація:

1) фізичне відображення продукції чи послуг: якщо йдеться про продукцію, то слід описати її фізичні характеристики; якщо ж говориться про надання послуг, то показується, які потреби забезпечуватиме бізнес. У такому випадку найкраще уявлення дають діаграми;

2) використання та приналежність товарів (послуг). Після точного відображення продукції або послуг особливу увагу слід надати можливостям їх використання, проілюструвавши належні відмінності;

3) розробка та розвиток продукту або послуги, в тому числі питання про те, як розвивався цей процес до сьогодні і яким він буде в майбутньому;

4) доцільно прокоментувати готовність запропонованої продукції або послуг до виходу на ринок, оскільки це дасть можливість оцінити життєздатність підприємства та його конкурентоспроможність;

5) характеристика основних конкурентів, їхні переваги і недоліки.

2.5. План і стратегія маркетингу

Після позиціювання впроваджуваних товарів і послуг на регіональному ринку необхідно спланувати комплекс маркетингу. До комплексу маркетингу входить все, що підприємство може впровадити для підвищення попиту на свої товари і послуги, а саме:

- схема розповсюдження товарів і послуг;
- ціноутворення;
- методи стимулювання обсягів продажу;
- реклама;
- формування «public relation» (суспільної думки) про впроваджувані товари і послуги.

Рішення про вибір каналів розповсюдження товарів і послуг — одне із найскладніших рішень, котрі доводиться приймати підприємцю. Кожний канал розповсюдження має специфічні рівні збуту і витрат. Вибір каналів суттєво впливає на інші складові комплексу маркетингу.

Не менш важливо висвітлити якомога повніше питання про визначення цін на нові товари і послуги та рівень рентабельності на вкладені кошти.

Цінова політика на споживчому ринку — важлива проблема для всіх підприємств.

На споживчому ринку можуть бути використані різні стратегії ціноутворення залежно від поставленої мети:

- а) укорінення на ринку з високим ступенем конкуренції;
- б) максимізація прибутку в поточному періоді;
- в) завоювання більшої питомої ваги ринку за показником якості товарів;
- г) завоювання ринку нового товару;
- д) виживання на ринку.

При оцінці можливостей реалізації тієї чи іншої стратегії розглядаються умови діяльності підприємств з трьох позицій:

- а) орієнтація на витрати;
- б) орієнтація на можливості ринку (на конкуренцію);
- в) орієнтація на попит.

Попит обумовлює максимальну ціну, яку підприємство може запросити за свою продукцію чи послуги, а мінімальна ціна визначається витратами підприємства. Кожне підприємство на ринку прагне встановити таку ціну на свій товар, яка б повністю покривала всі витрати на його виробництво і збут, включаючи справедливую норму прибутку за прикладені при цьому зусилля і ризик. Але, як відомо, ринкова вартість товару на конкурентному ринку включає не індивідуальні, а суспільно необхідні витрати і середню норму прибутку, яка складається за середніх умов виробництва даного товару, що обумовлює прагнення кожного підприємства до скорочення витрат і одержання більшого прибутку. Якщо ж в умовах конкурентного ринку витрати підприємства будуть вищі за середні, то таке підприємство збанкрутує, оскільки не зможе отримувати прибуток, і навпаки, якщо витрати будуть нижчими, то його фінансовий стан буде надійним. Верхня точка відхилення ціни, або максимальна ціна, а отже, і величина прибутку залежатиме насамперед від конкурентного стану самого ринку.

Як свідчать дослідження, на першому етапі переходу до ринкових відносин після приватизації підприємств і появи великої кількості порівняно невеликих самостійних підприємств найвірогіднішим є ринок чистої конкуренції. Його характерні ознаки — велика кількість цілком самостійних продавців і велика кількість покупців. Ціна на такому ринку

встановлюється стихійно за співвідношенням попиту і пропозиції, і їх коливання навколо ринкової вартості товару незначні.

Але паралельно може існувати і ринок монополістичної конкуренції, коли окремі виробники прагнуть завоювати більшу частку ринку, модифікуючи свій товар, надаючи йому нових споживних якостей. Прикладом може служити ринок фірмових товарів, коли окремих виробників стає монополістом у виробництві нових нестандартних товарів і деякий час вони користуються підвищеним попитом населення, а виробник може підтримувати відносно високу ціну. Але в умовах конкурентного ринку монополістичне становище одного із виробників аналогічного товару, як правило, зберігається не довго, тому що конкуренти запропонують свій товар не нижчої якості і з допомогою реклами та інших методів конкурентної боротьби відвоюють частину клієнтів.

Крім того, дослідження свідчать, що вже зараз з'являється тенденція до концентрації капіталу, до об'єднання невеликих підприємств у комерційні фірми, що приведе до появи так званого «олігопольного ринку». Для нього характерна порівняно невелика кількість продавців, що провадять єдину цінову політику. На такому ринку в галузі ціноутворення продавці орієнтуються не тільки на попит, а й на цінову політику конкурентів, тому що навіть незначна зміна їхніх цін може різко змінити ринкову ситуацію.

І нарешті, так званий ринок «чистої монополії» вірогідно посідає чільне місце в умовах розвитку ринкових відносин. На такому ринку функціонує лише один продавець з будь-якою формою власності на засоби виробництва. Мається на увазі окреме підприємство або їх об'єднання, яке займається організацією виробництва конкретного товару чи наданням конк-

ретних послуг специфічним споживачам. До них належать закриті підприємства і природні або штучні монополії.

Слід зазначити, що на сучасному ринку України визначальною в ціноутворенні на деякі види товарів і послуг першої необхідності є політика соціального захисту населення, яка проводиться державою. У деяких випадках надання послуг набирає вигляду соціального замовлення, а вартість послуг, ціни на продукцію, сума відшкодування частини витрат або вартість послуг передбачаються в замовленні. Всі ці фактори й обумовлюють існування ринку «чистої монополії» на комунальні, поштово-телеграфні, транспортні та інші послуги у межах місцевого ринку.

На кожному із розглянутих ринків підприємство повинно виробити свою стратегію ціноутворення. Розробка такої стратегії і визначення мінімальної, максимальної та конкурентоспроможної ціни мають проходити кілька етапів, а саме:

- визначення цілей і завдань ціноутворення;
- визначення попиту;
- оцінка витрат;
- аналіз цін на аналогічні товари і послуги конкурентів;
- вибір конкретної цінової стратегії;
- встановлення конкурентоспроможної стартової ціни.

Цінова політика підприємства повинна ув'язуватися з загальними цілями його діяльності і відбивати їх.

Найвідоміші такі основні цілі ціноутворення: ті, що ґрунтуються на збуті; орієнтовані на прибуток; обумовлені існуючим становищем.

Підприємство з цілями, що ґрунтуються на збуті, орієнтується на високий обсяг реалізації або на збільшення своєї частки продажів порівняно з конкурентами.

Для збільшення обсягу реалізації найчастіше використовується стратегія проникнення на ринок. Ціна проникнення — це низька ціна, підпорядкована меті завоювання масового ринку конкретного товару чи послуги. Ця стратегія виправдана у тих випадках, коли споживачі чутливі до ціни, низькі ціни витісняють існуючих або потенційних конкурентів і завойовують значний споживчий ринок, що забезпечує ефект масштабності (відносне скорочення витрат виробництва і збуту при збільшенні обсягів виробництва і збуту).

Підприємство з цілями, орієнтованими на прибуток, визначає за мету високий рівень грошового прибутку і стабільне його одержання протягом кількох років. Найчастіше це пов'язано з високими капіталовкладеннями або з високим рівнем ризику, коли підприємство відчуває невпевненість у майбутньому і прагне швидко одержати грошові засоби.

Найчастіше при цьому використовується такий сегмент ринку, який чутливіше реагує на якість товару, його унікальність і новизну, ніж на ціну.

Ця стратегія виправдана тоді, коли можна мінімізувати чисельність конкурентів через захист виробів патентами, ліцензіями або шляхом контролю над основною сировиною чи значним розміром необхідного капіталу, а ринок готовий платити високу первісну ціну.

До цілей, обумовлених існуючим становищем, вдаються підприємства, зацікавлені у збереженні стабільності і забезпеченні сприятливого «клімату» для своєї діяльності. Стратегія ціноутворення при цьому зорієнтована на недопущення спаду виробництва і збуту, мінімізацію впливу таких зовнішніх факторів, як несприятлива політика уряду, розвиток конкуренції, на підтримку добрих стосунків з учасниками товароруху тощо.

Підприємство визначає загальну цінову політику, пов'язуючи в інтегровану систему окремі рішення: взаємозв'язок цін на товари в межах асортименту

ної структури, частоту використання спеціальних знижок і зміни цін, співвідношення цін із цінами конкурентів.

За оцінкою закордонних експертів, можливості тієї чи іншої стратегії ціноутворення визначають п'ять основних факторів:

- реальні витрати і прибуток;
- цінність для споживача порівняно з пропозицією конкурентів;
- розбіжності між сегментами ринку або факторами попиту споживачів;
- можлива реакція конкурентів;
- маркетингові цілі підприємства.

Слід зазначити, що зарубіжна практика істотно розрізняє стратегії ціноутворення на нові товари та на товари, що вже існують на ринку.

Охарактеризуємо найвідоміші стратегії ціноутворення на нові товари.

1. Стратегію *«знімання вершків»* найчастіше використовують провідні фірми при виході на ринок з принципово новими виробами, які не мають наближених аналогів і перебувають на початковій стадії життєвого циклу, або коли формується новий ринок споживчих товарів, а також при роботі на такий сегмент ринку, де попит не залежить від зростання цін.

Сутність цієї стратегії полягає в максимізації прибутків на нетривалий період шляхом встановлення монопольної ціни на новий товар, яка діє до того часу, поки цей товар не почнуть виробляти конкуренти. Використання цієї стратегії може бути виправданим та ефективним тоді, коли є певні гарантії, що у найближчий час цей товар не зможе масово з'явитися на ринку. Залежить це від багатьох факторів: нові продукти захищені патентами, високими витратами виробництва для конкурентів, відсутністю необхідної для виробництва сировини тощо.

2. Суть стратегії *«впровадження на ринок»* полягає у свідомому встановленні низької ціни на новий товар порівняно з домінуючим її рівнем на ринку. Це своєрідна плата за проникнення на ринок нового виробу. Такий підхід диктується бажанням підприємства збільшити свою частку на ринку.

Головна мета цієї стратегії — повернути якомога більше споживачів до своєї продукції. Ефект може бути досягнутий тоді, коли є повна впевненість у тому, що конкуренти не зможуть швидко прореагувати на ціни і суттєво знизити ціни на свої вироби.

3. Суть стратегії *«психологічного впливу»* полягає в тому, що підприємство встановлює ціну, яка стає для споживача психологічно привабливою. Така ціна нижча за домінуючу на ринку у конкурентів і не є сталою величиною. Підприємство зосереджує увагу на одному виробі, який спеціально призначений для швидкого просування на ринку і для підвищення свого престижу як підприємства-виробника цього товару.

4. Суть стратегії *«лідера ринку»* полягає в тому, що ціни на нові вироби встановлюються у повній відповідності з рівнем цін провідної фірми — лідера на ринку. Ціна виробництва може відхилятися від ціни компанії-лідера, але тільки в тому разі й настільки, наскільки відхиляються якісні параметри виробу. Ця стратегія буває найвагомішою для тих підприємств, які виробляють незначні партії товарів.

В основі цінової політики на всі існуючі на ринку товари лежить вирішення двох, здавалося б, взаємовиключаючих проблем:

- постійне підвищення якості споживчих характеристик виробленої продукції, товарів і послуг;
- постійне зниження рівня цін на товари і послуги.

Без маркетингу вирішити одночасно ці дві проблеми неможливо. Найвідомішими стратегіями ціноутворення на товари і послуги, що вже представлені на ринку, які забезпечують високий рівень конкурентоспроможності підприємства, є:

1. Стратегія «*плинної ціни*». Визначальним фактором цієї стратегії є співвідношення попиту та пропозиції: ціна на вироби падає, якщо пропозиція зростає, і навпаки. Забезпечивши собі таким чином високу частку ринку, виробник при цій стратегії одержує додатковий прибуток не за рахунок високої ціни, а шляхом збільшення обсягу виробництва та реалізації цього товару;

2. Стратегія «*довгострокової ціни*». Ця ціна застосовується для товарів масового попиту. Протягом тривалого часу вона не зазнає якихось суттєвих коливань, а зниження цін на такі товари не завжди забезпечує зростання збуту. У цьому випадку для зростання прибутку важливе значення надається пошуку шляхів зниження витрат виробництва;

3. Стратегія «*сегмента ринку*». Суть цієї стратегії полягає у тому, що для кожного сегмента ринку виробник визначає свого споживача, передбачивши можливість з мінімальними витратами змінювати конструкцію і дизайн продукту. Таким чином, товар має бути досить чітко зорієнтований на певні групи споживачів, відокремлених одна від одної у соціальному та географічному відношенні;

4. Стратегія «*договірної ціни*». У складі цієї ціни споживачеві пропонуються додаткові знижки порівняно із звичайною роздрібною ціною. Збільшуючи таким чином товарооборот, виробник одержує і додаткову масу прибутку;

5. Стратегія «*єдиної і гнучкої ціни*». Її суть полягає в тому, що виробник встановлює єдину ціну для усіх споживачів, які бажали б придбати товар або послугу за аналогічних умов. Ціна може змінюватись залежно

від часу, місця придбання товару та його кількості, рівня сервісу. Але споживачі мають можливість придбати визначений комплект (набір) цих товарів за однаковою ціною. Ця стратегія дозволяє закріпити довір'я споживачів, її легко впровадити, оскільки не треба торгуватися; стає можливим продаж товарів за каталогами.

Розглянуті найпоширеніші стратегії ціноутворення прийнятні для сформованої ринкової економіки, при проведенні державою антимонопольної політики, коли між різними підприємствами (як тими, що виробляють споживчі товари, так і тими, що їх реалізують) складаються взаємовідносини рівноправних партнерів.

В умовах формування ринкових відносин в Україні діє ринкова модель оптово-відпускної ціни промисловості на окремі види продукції, товарів чи послуг (Π_{ov}):

$$\Pi_{ov} = S + \Pi + A_z + \text{ПДВ}, \quad (2)$$

де S — собівартість продукції (послуг);

Π — запланований прибуток;

A_z — акцизний збір (на ті види товарів, які підлягають оподаткуванню);

ПДВ — податок на додану вартість, який сплачують виробники товарів, продукції чи послуг.

До складу роздрібною ціни, за якою товари реалізуються населенню, входить торговельна надбавка (T_n):

$$\Pi_p = \Pi_{ov} + T_n, \quad (3)$$

Розмір торговельної надбавки повинен покрити витрати обігу, прибуток торговельного підприємства і податок на додану вартість, який воно сплачує до бюджету.

Якщо крім торговельної надбавки буде застосовуватися і націнка (H) на покриття додаткових витрат (наприклад, у підприємствах громадського харчування), то остання визначатиметься за формулою

$$H = B + P + ПДВ - T_{\text{н}}, \quad (4)$$

де $T_{\text{н}}$ — торговельна надбавка;

B — витрати підприємства;

P — прибуток підприємства;

ПДВ — податок на додану вартість у складі торговельної надбавки і націнки.

Верхня точка відхилення ціни, або максимальна ціна, а отже, і максимальна величина торговельної надбавки і націнки, залежатиме від цінової політики підприємства.

При встановленні граничних розмірів торговельних надбавок і націнок у підприємствах громадського харчування максимальна роздрібна ціна на конкретний вид товарів, продукції чи послуг ($\Pi_{\text{м}}$) визначатиметься за формулою

$$\Pi_{\text{м}} = C \frac{(1 + T_{\text{н}})}{100} \times \frac{(1 + H)}{100}, \quad (5)$$

де C — вартість сировини за оптово-відпускними цінами;

$T_{\text{н}}$ — граничний розмір торговельної надбавки у % до оптово-відпускної ціни;

H — граничний розмір націнки у % до ціни роздрібної торгівлі (з урахуванням торговельної надбавки).

Для визначення мінімальної ціни оцінюється собівартість виробництва окремих видів продукції та послуг чи реалізації окремих видів товарів. Собівартість — це виражені у грошах витрати підприємства, пов'язані з використанням сировини, основних фондів, живої праці, допоміжних матеріалів, транспортних засобів тощо.

У калькуляції собівартості продукції повинні враховуватись так звані прямі витрати, які можуть бути безпосередньо віднесені на ту чи іншу продукцію, товари чи послуги, і посередні, так звані накладні витрати, які відносяться на різні види продукції,

товарів чи послуг згідно із середнім рівнем, що склався на підприємстві. У більшості випадків до прямих можуть бути віднесені витрати на сировину та деякі інші матеріальні витрати, що можуть бути віднесені безпосередньо на дану продукцію, товар чи послугу, витрати на основну заробітну плату робітників, які виготовляють продукцію чи надають послугу або реалізують даний товар.

Сума прибутку визначається залежно від цінової політики, прийнятої на підприємстві.

Управління прибутком слід вважати окремим елементом ціноутворення, тісно пов'язаним з ціновою політикою підприємства. Він може бути мінімальним, нормальним, необхідним, максимальним.

Мінімальний прибуток забезпечує мінімальний рівень рентабельності на вкладений капітал і відповідає рівневі середньої процентної ставки за депозитами, яка склалася у даний період часу. Власник підприємства не буде зацікавленим у капіталізації прибутку (вкладанні його в основні й оборотні засоби), якщо сума одержання прибутку буде меншою від суми процента, котру він міг би одержати від зберігання своїх грошових засобів у банку або придбання на них цінних паперів інших підприємств.

(В умовах економічної нестабільності і підвищення рівня інфляції, характерних для України, прийнятна середня процентна ставка на вклади у стабільній валюті.)

Величина капіталу, вкладеного у підприємство (K), мінімальний рівень рентабельності ($M_{\text{рр}}$) і відповідна мінімальна сума прибутку ($\Pi_{\text{мін}}$) можуть бути визначені кількісно незалежно від обсягу діяльності (V):

$$\Pi_{\text{мін}} = \frac{K \times M_{\text{рр}}}{100}, \quad (6)$$

Визначити обсяг діяльності (товарообороту), який забезпечує одержання мінімального прибутку і рентабельності, можна за формулою

$$V_{M_{pp}} = \frac{B_{II} + K \times M_{pp}}{B_d - B_z} \times 100\%, \quad (7)$$

де B_{II} — сума умовно-постійних витрат;

B_d — рівень валового доходу;

B_z — рівень умовно-змінних витрат.

Сума максимального прибутку може бути вищою за необхідну.

Поняття максимального, як і необхідного, прибутку пов'язано з реалізацією цілей підприємств і вибраної цінової політики на ринку продукції і послуг. Підприємство при цьому повинно визначити, з одного боку, можливість збільшення обсягів діяльності з урахуванням зміни платоспроможного попиту населення, а з іншого — розрахувати обсяг діяльності (товарообороту), який дозволяє одержати максимально можливий (або необхідний) прибуток, за формулою

$$V_{\max} = \frac{B_{II} + \Pi_{\max}}{B_d - B_z} \times 100\%, \quad (8)$$

Враховуючи трудомісткість розрахунків собівартості і цін на продукцію та послуги підприємств, їх доцільно виконувати на персональних комп'ютерах, використовуючи програмне забезпечення.

Крім того, необхідно створити нормативно-інформаційні довідники, які б містили необхідні дані і періодично поповнювали таку інформацію, а саме:

- збірники норм витрат часу на виготовлення окремих видів продукції та надання послуг;

- граничні рівні цін, торговельних і постачальницько-збутових надбавок на сільськогосподарську сировину, промислові і продовольчі товари;

- граничні розміри націнок на продукцію і послуги;
- діючі на підприємстві тарифні ставки і посадові оклади робітників, розміри доплат і надбавок до них тощо.

Конкретний метод ціноутворення визначається встановленням можливої ціни між мінімально допустимою і максимальною і може являти собою:

- середні витрати плюс середній прибуток;
- середні витрати, що забезпечують беззбитковість роботи; середні витрати плюс цільовий прибуток, який встановлюється з урахуванням відчутної цінності товару чи послуги і основних параметрів якості товару;
- формування цін з орієнтуванням на попит (безвідносно до рівня витрат);
- встановлення ціни з орієнтуванням на рівень розвитку конкуренції (на основі рівня поточних цін конкурентів).

Вибір конкретного методу ціноутворення дозволяє звужити діапазон цін, в рамках якого буде вибрана кінцева ціна товару.

Слід відмітити, що суттєво пов'язаними з ціновою стратегією є стратегії щодо якості товару і дияйнова стратегія.

Підприємець повинен вирішити такі основні питання:

- які характеристики якості товару є найпривабливішими для покупців;
- чи є тенденції до змін привабливості товару;
- як організоване дизайнове обслуговування нового товару;
- чи передбачені спеціальні статті витрат на таке обслуговування.

Наступний етап у стратегії маркетингу — розробка просування товару і, зокрема, реклама нових товарів і послуг, яка передбачає:

— організацію реклами та розрахунок вартості цього заходу;

— визначення виду реклами, якому слід віддати перевагу (інформативний, спонукальний, нагадувальний).

Завдання *інформативної реклами* — поінформувати ринок про достоїнства товару чи послуги, принципи їх дії та ціну.

Спонукальна реклама має переконати споживача у невідкладності купівлі, формує смак, рекламує переваги споживання конкретного товару.

Завдання *нагадувальної реклами* — підказати споживачеві, що товар (послуга) можуть знадобитися йому у найближчому майбутньому, і вказати, де його можна придбати.

Наступним кроком стратегії маркетингу є реалізація стратегії стимулювання збуту і сервісного обслуговування, визначення додаткових вимог до обслуговування.

Підприємець повинен вирішити, які спеціальні послуги клієнтам він зможе надати, які спеціальні знижки з цін він готовий застосовувати, чи можна продукт (послугу) надавати за індивідуальним замовленням, як буде організована служба сервісу і скільки витрат це потребуватиме.

Не менш важливим у стратегії маркетингу є формування суспільної думки про впроваджувані товари і послуги. Як домогтися доброї репутації своїх товарів? Шляхом розміщення інформації в пресі, пропагування достоїнств нових товарів і послуг чи іншими засобами їх популяризації? Відповіді на ці питання допоможуть визначитися з витратами на збут нових видів товарів і послуг.

Крім того, стратегія маркетингу повинна передбачати визначення життєвого циклу нових товарів і послуг та можливостей його подовження за допомогою нових модифікацій товару, пошуку нових сфер використання товару та залучення нових споживачів.

Слід підкреслити, що розділ маркетингу є однією з найважливіших частин бізнес-плану, оскільки в ньому йдеться безпосередньо про характер бізнесу, що планується, та засоби успішної його реалізації. Мета цього розділу — спланувати вплив і реакцію фірми на ринок за тих чи інших обставин, щоб забезпечити збут товару.

У маркетинг-плані підприємець повинен не лише представити концепцію, а й подати бізнес як привабливу можливість для інвестицій, як кредитний ризик з великими перспективами або як пропозицію вигідного продажу продукту чи послуги.

Крім того, доцільно включити в додатки до плану маркетингу матеріали, які зможуть докладніше аргументувати твердження, закладені в плані. Це можуть бути дослідження у даній галузі, листи підтримки, проспекти та огляди або публікації, які мають відношення до товару або послуги.

Основними критеріями оцінки якості плану маркетингу є:

- чіткість визначення потреб ринку;
- чіткість і переконливість думок з приводу того, як буде здійснюватись продаж;
- повне висвітлення факторів маркетинг-плану, що забезпечує його об'єктивність і довіру рецензента;
- аргументованість розділу як основи стратегії маркетингу;
- зацікавленість і простота викладення розділу.

2.6. План виробництва продукції

Структура виробничого плану включає такі дані:

- обсяг виробництва продукції (послуг) та обсяг її реалізації (у кількісних показниках);
- характеристика виробничих цехів;
- виробнича програма цехів;
- загальна характеристика технологічних ліній та обладнання робочих місць у цехах;

- розрахунок устаткування;
- розрахунок площі цехів;
- характеристика джерел постачання сировини, напівфабрикатів тощо;
- розрахунок чисельності робітників виробництва;
- прогноз сумарних витрат, у тому числі їх розподіл на постійні та змінні.

Отже, ця частина бізнес-плану має поінформувати про:

- загальний підхід до виробництва;
- джерела сировини;
- технологічні виробничі процеси;
- вимоги до трудових ресурсів і потребу в них;
- характер співробітництва постачальників і покупців;
- сумарні витрати на виробництво та їх розподіл на постійні і змінні;
- контроль за якістю продукції.

Як документ внутрішнього планування бізнес-план має бути докладним планом виробничої діяльності. В ньому необхідно розглянути сам процес виробництва продукції: описати будівлі, обладнання, потреби в сировині та трудових ресурсах, технологічні процеси, а також можливості бізнесу, використання виробничих потужностей та програми контролю якості.

У виробничому плані слід також розглянути рівень сервісу, який фірма зможе забезпечити споживачам товару чи послуги.

Інформація про джерела постачання сировини та напівфабрикатів оформлюються у таблицю, де зазначаються основні умови для укладання угод з постачальником на окремі види сировини, продукції, напівфабрикатів, форма оплати, види поставок, методи завою тощо (табл. 1).

Розрахунок чисельності працівників виробництва зводиться до визначення явочної та спискової чисельності.

Таблиця 1. Форма плану постачання

№	Постачальник	Характеристика сировини, напівпродуктів	Основні умови постачання			
			види поставок	методи завою	форма оплати	інші умови
1	2	3	4	5	6	7

Явочна чисельність — це щоденна постійна кількість робітників на робочих місцях при встановленому режимі робочого дня.

Середньоспискова чисельність включає загальну кількість робітників, заплановану за штатним розкладом підприємства з урахуванням додаткової потреби в робітниках для заміни осіб, які перебувають у відпустках, відсутні за хворобою та з інших причин.

Середньоспискова чисельність робітників визначається за формулою

$$\overline{Ч}_я = \frac{Ч_я \times Д_н}{Е}, \quad (9)$$

де $Ч_я$ — явочна чисельність робітників;

$Д_н$ — номінальне число робочих днів на рік (без святкових і вихідних днів);

$Е$ — ефективний фонд робочого часу (без втрат робочого часу з різних причин у номінальному числі робочих днів),
або за формулою

$$Ч_с = Ч_я \times К, \quad (10)$$

де

$$К = \frac{Д_н}{Е}, \quad (11)$$

При встановленні функціонального складу працівників за штатним розкладом підприємства їх умовно групують: працівники апарату управління і спеціалісти; робітники виробництва, в тому числі основний і допоміжний виробничий персонал; обслуговуючий персонал тощо.

Враховуючи, що чисельність і кваліфікаційний склад працівників окремих категорій залежать від форм власності на засоби виробництва, ці показники визначаються в організаційно-юридичному плані.

У виробничому плані обґрунтовується чисельність робітників виробництва і обслуговуючого персоналу.

Явочна чисельність цих категорій працівників може визначатися різними методами:

на основі діючих нормативних показників, які враховують оптимальний рівень витрат праці, необхідних для виконання встановленого обсягу робіт (норм часу, норм виробітку, норм обслуговування, нормативів чисельності працюючих тощо);

за кількістю робочих місць і планового фонду робочого часу підприємства та на одного працівника відповідної категорії;

при складанні бізнес-планів реконструкції діючих підприємств може застосовуватись розрахунково-аналітичний метод визначення явочної чисельності виробничих робітників, коли на основі аналізу ефективності використання фактичної чисельності робітників визначаються резерви підвищення продуктивності їхньої праці і відповідні зміни в чисельності та складі робітників за такими факторами зростання продуктивності праці, як інтенсифікація праці, подовження виробничого процесу (ефективного робочого часу), удосконалення матеріального стимулювання праці тощо.

Наприклад, явочна чисельність робітників виробничих цехів визначається з урахуванням добової кількості перероблюваної сировини, існуючих норм виробітку та режиму праці за формулою

$$\text{Ч}_я = \frac{Q_g}{a \times T \times k}, \quad (12)$$

де $\text{Ч}_я$ — явочна чисельність, чол.;

Q_g — кількість перероблюваної сировини (напівфабрикатів), кг, (шт., грн.) за зміну;

T — тривалість робочої зміни, год, хв;

a — норма виробітку, кг/год (шт., грн. тощо);

k — коефіцієнт зростання продуктивності праці.

Аналогічний результат можна одержати на основі даних про планову кількість виробів за зміну, норму часу на виготовлення одиниці продукції за формулою

$$\text{Ч}_я = \frac{n \times H_r}{T \times k}, \quad (13)$$

де n — кількість виготовленої продукції (послуг), шт., кг тощо за зміну;

H_r — норма часу на виготовлення одиниці продукції, хв/шт., кг тощо;

T — тривалість робочої зміни, год, хв;

k — коефіцієнт зростання продуктивності праці.

Явочна чисельність таких категорій робочих професій, як продавці, буфетники, касири, розраховується за даними про кількість робочих місць і режим роботи підприємства за формулою

$$\text{Ч}_я = \frac{T \times P}{t}, \quad (14)$$

де T — тривалість робочої зміни, годин на добу;

P — кількість робочих місць, одиниць;

t — тривалість робочого дня одного робітника, год.

Далі необхідно вибрати оптимальний спосіб виробництва продукції. Фактори виробництва можуть поєднуватися різними способами, забезпечуючи однаковий обсяг випуску продукції. Наприклад, можна виробляти певну кількість продукції, використовуючи більші трудовитрати і малий капітал, або більшу кількість капіталу і невеликі витрати праці, або ж обрати будь-яке інше поєднання обох факторів, що знаходить відображення у кошторисі окремих статей витрат підприємства.

Крім того, необхідно показати, як витрати залежать від обсягу діяльності підприємства і як вони можуть змінюватися за певний проміжок часу.

У короткостроковий період деякі витрати залишаються незмінними, хоч усі інші можуть змінюватися залежно від збільшення випуску продукції. Загальні витрати (ТС) на виробництво будь-якого товару складаються з двох компонентів: постійних (FC), які фірма несе незалежно від обсягу випуску продукції, і змінних (VC), які змінюються разом з обсягом випуску продукції.

Постійні витрати можуть включати витрати на оренду та утримання приміщень, амортизацію основних засобів, на страхування майна, технічне обслуговування обладнання. Ці витрати залишаються однаковими незалежно від обсягів продукції, яку виробляє фірма. Всі інші є змінними витратами (на заробітну плату, на сировину, паливо, електроенергію, транспортні витрати тощо) і зростають в міру збільшення обсягу виробництва продукції.

Постійні витрати можуть контролюватися протягом тривалого періоду, але вони не змінюються при зміні обсягу діяльності підприємства протягом короткого проміжку часу (ці витрати оплачуються навіть тоді, коли продукція взагалі не випускається).

Щоб з'ясувати, скільки випускати продукції, необхідно знати, як зростуть змінні витрати із розширенням випуску продукції. Для цього необхідно використати деякі додаткові критерії вимірювання витрат і насамперед граничні, або маргінальні, витрати (MC).

Граничні витрати характеризують приріст витрат в результаті виробництва однієї додаткової одиниці продукції. Оскільки постійні витрати не змінюються із зміною обсягу виробництва продукції фірми, граничні витрати визначаються зростанням лише змінних витрат при випуску додаткової одиниці продукції. Отже, ми можемо записати граничні витрати як

$$MC = \frac{\Delta VC}{\Delta Q}. \quad (15)$$

Граничні витрати показують, у що обійдеться фірмі збільшення обсягу випуску продукції на кожну додаткову одиницю.

Середні витрати (AC) – це витрати на одиницю випуску продукції, які теж бувають трьох видів: середні постійні, середні змінні й середні загальні.

Середні постійні витрати (AFC) визначаються діленням постійних витрат на обсяг випуску продукції (FC/Q). Оскільки постійні витрати не змінюються, середні постійні витрати знижуються в міру збільшення обсягу випуску продукції.

Середні змінні витрати (AVC) визначаються діленням змінних витрат на обсяг випуску продукції (VC/Q).

В міру збільшення обсягу випуску продукції середні змінні витрати можуть збільшуватися або зменшуватися чи залишатися на однаковому рівні.

І нарешті, *середні загальні витрати* (АТС) визначаються діленням загальних витрат на обсяг випуску продукції ($ТС / Q$) і являють собою витрати в розрахунку на одиницю продукції.

Для визначення оптимального обсягу діяльності відповідно мінімального значення середніх загальних витрат використовують показник граничних витрат (МС).

Мінімальний рівень середніх загальних витрат досягається при такому обсязі діяльності, коли граничні витрати за своєю величиною відповідають загальним середнім витратам. Такий обсяг діяльності є оптимальним.

Крім того, порівнюючи загальні витрати з ціною продукту, можна визначити, чи буде прибутковим його виробництво.

Слід підкреслити, що концепція зростання обсягу виробництва товарів і послуг може базуватись не тільки на прогресивній продуктивній ідеї, а й на перспективній комерційно-виробничій ідеї. Обґрунтування цих ідей забезпечить підприємству довіру майбутніх інвесторів і кредиторів. Виробнича ідея може стосуватися створення нових власних потужностей, додаткових торговельних об'єктів для продажу вироблюваних продуктів або реконструкції діючих, впровадження прогресивного способу виробництва, нової техніки і технології, кооперування виробничої діяльності з іншими підприємствами тощо.

Виробнича стратегія підприємства розкриває розвиток виробничих потужностей і всі інші умови наступного розвитку виробництва вже відомих або нових продуктів, організацію матеріально-технічного постачання, визначення постачальників, забезпечення надійності постачання, контрактний договір на виготовлення продукту, що передбачає умови мате-

ріально-технічного постачання, продажу та оплати готової продукції, термін загального циклу виконання замовлення на виробництво продуктів.

Виходячи із оцінки реалізованого і потенційного попиту на товар та власних витрат на виробництво, підприємство вирішує, що виробляти, скільки виробляти і з якими витратами, аби максимізувати свій дохід. У розрахунок приймається очікувана ціна товару і витрати на виробництво, а кількість вироблюваного і запропонованого товару визначається виробником виходячи із умов максимізації власного доходу.

Під власним доходом слід розуміти обсяг чистого прибутку, тобто різницю між виручкою від продажу і повними, включаючи фіксовані, витратами.

Отже, головним мотивом пропозиції є максимізація прибутку виробника. Обсяг, або розмір, пропозиції — це кількість товару, яку виробник з метою максимізації прибутку виробляє і пропонує для продажу протягом певного періоду при визначеній ціні товару. Характер лінії пропозиції залежить не тільки від ціни, а й від терміну — періоду реалізації товару за інших рівних умов.

Пропозиція — це виробництво товару для продажу. Зазначимо, що налагоджене виробництво певного товару є досить інерційним, тому продукція тут вироблятиметься деякий період, навіть якщо ціна (P) на ринку падатиме. В цьому випадку пропозиція (Q) носить одномоментний характер (*одномоментна пропозиція*, Q_0). Якщо період обчислення обсягу продажу досить великий, реакція виробника на зміну ціни товару значно впливатиме на обсяг пропозиції. Якщо ця реакція полягає лише у зміні обсягів використання таких змінних факторів, як праця і матеріали, але при цьому не змінюються виробничі потужності, то

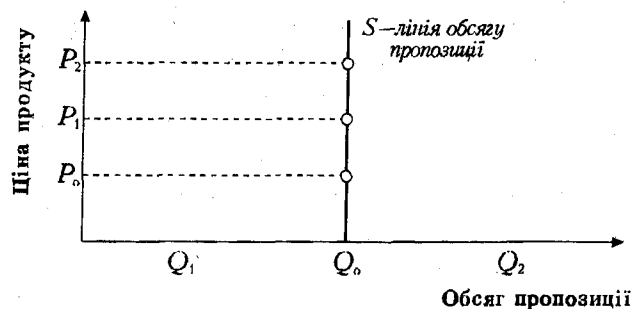


Рис. 1. Одномоментна пропозиція

Йдеться про так звану *короткострокову пропозицію*. Якщо ж розглядається період, протягом якого видозмінюються й основні фонди, то вважається, що пропозиція носить *довгостроковий характер*. Прямі (*S*) одномоментної (рис. 1) і короткострокової пропозиції (рис. 2) відрізняються одна від одної: перша відображає незмінність обсягу пропозиції (Q_0), а друга має вигляд зростаючої функції, коли обсяг пропозиції може збільшуватися (Q_2) або зменшуватися (Q_1).

Слід зазначити, що одномоментна пропозиція характерна для більшості підприємств з порівняно великою питомою вагою основних фондів і порівняно високим коефіцієнтом їх використання.

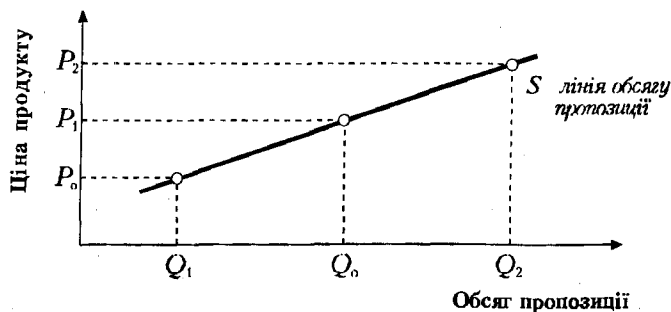


Рис. 2. Короткострокова пропозиція

Для деяких підприємств (наприклад, торговельних і громадського харчування) одномоментної пропозиції не існує, асортимент продукції може змінюватися щодня, а тому в цих підприємствах використовується як теоретичний інструмент аналізу функція короткострокової і довгострокової пропозиції. Функція короткострокової пропозиції (S/P) може бути розрахована з використанням коефіцієнта цінової еластичності попиту і характеру реакції покупців:

$$\frac{S}{P} = \frac{\Delta Q}{\bar{Q}} : \frac{\Delta P}{\bar{P}} = \frac{\Delta Q}{\Delta P} \times \frac{\bar{P}}{\bar{Q}}, \quad (16)$$

де ΔQ — зміна обсягу продукції і послуг;

ΔP — зміна ціни на продукцію і послуги;

\bar{Q} і \bar{P} — середні значення обсягу продукції та послуг і ціни.

Для прямої одномоментної пропозиції $S/P = 0$, а для короткострокової — $S/P > 0$. При зростанні цін ресурсів пропозиція зменшується, а при падінні збільшується.

Як свідчать дослідження, ефект збільшення пропозиції забезпечують прогресивні зміни в технології. Ціни факторів при цьому можуть не змінюватися або навіть дещо зростати, але за рахунок ефективного використання матеріалів і працезберігаючих технологій сумарні виробничі витрати зменшуються.

Інтерес становить обґрунтування витрат підприємства, що досягає максимізації прибутку за виробничим способом.

Розгляньмо короткостроковий період, коли потужності є фіксованими і визначаються наявними у розпорядженні підприємства основними фондами, які можуть використовуватися для виробництва однорідних видів товарів. Через різну ефективність наявних фондів виробництво може здійснюватися різними виробничими способами, які різняться

між собою за ефективністю використання ресурсів — матеріалів, затрат праці робітників різних професій тощо.

Кожний виробничий спосіб у межах розглядуваного періоду розрахований на фіксовану виробничу потужність, тобто максимально можливий обсяг випуску продукції.

Позначмо x_j кількість товарів, що виробляються j -м виробничим способом (одиниць товару /рік), $j=V=1, 2, \dots n$. Відповідно m_j — виробнича потужність j -го способу (одиниць товару /рік);

a_{ij} — питомі витрати i -го ресурсу на одиницю товару, вироблюваного j -м виробничим способом (одиниць ресурсу i /одиниць товару);

W_i — вартість одиниці i -го ресурсу (грн. /одиниць ресурсу i), $i = 1, 2, \dots m$;

W_0 — обсяг фіксованих витрат на обслуговування виробництва і управління (грн. /рік);

P — ціна товару (грн. /одиниць товару).

При цих значеннях задача визначення обсягу випуску різними виробничими способами, що забезпечують досягнення максимального прибутку, має вигляд

$$P \sum_{j=1}^n x_j - \left(\sum_{i=1}^m W_i \sum_{j=1}^n a_{ij} x_j + W_0 \right) \rightarrow \max, \quad (17)$$

$$x_{ij} \leq m_{ij}, \quad j = 1, 2, \dots n.$$

Максимізація здійснюється за виробничими способами і числове розв'язання здійснити неважко.

Вирішення такої задачі, наприклад, у підприємстві громадського харчування, показує, що, використовуючи однаковий набір сировини, обладнання, трудових ресурсів, прибуток підприємства може різко змінюватися залежно від способу виробництва

(застосування прогресивних технологій, варіантів поєднання ресурсів і зміни структури виробничої програми).

Заклучна частина виробничого плану висвітлює фактори, які знаходяться поза межами контролю підприємця, але впливають на характер його діяльності (наприклад, вимоги щодо охорони навколишнього середовища).

Розглядаються також засоби правового захисту нової продукції чи послуг (патенти, ліцензії, товарні знаки або авторські права, які будуть одержані підприємцем).

2.7. Організаційно-юридичний план

Основна мета даного розділу -- представити інформацію про забезпеченість випуску продукції і розвитку виробництва. Визначається організаційна структура виробництва та штатний розклад, які повинні сприяти досягненню визначеної мети бізнесу при мінімальних витратах.

Крім того, розділ має висвітлити організаційно-правовий статус підприємства і форми власності на засоби виробництва.

Якщо проект розрахований на спільну діяльність з іншими вітчизняними або закордонними підприємствами, у бізнес-плані необхідно розкрити юридично-правові форми спільної діяльності, принципи взаємодії і розвитку підприємства, взаєморозрахунків, розподілу прибутків, переваги даного типу співробітництва.

Отже, організаційно-юридичний план складається з двох підрозділів:

«Проблеми управління та організації». Підприємець повинен визначити структуру компанії та її штат. Слід висвітлити цілий ряд питань:

- на яких засадах буде побудовано керівництво;
- братиме персонал участь у прибутках компанії чи розглядатиметься як предмет купівлі (робочої сили);
- як чітко визначатимуться завдання та відповідальність кожного працівника, чи застосовуватимуться більш гнучкі методи керування.

У цьому підрозділі найдетальніше мають бути розглянуті такі положення:

1. Про менеджерів-власників, оскільки одним із важливих моментів бізнес-плану є надання інформації про тих, кому належить відігравати провідні ролі у становленні та функціонуванні фірми. До даної групи належать підприємці, інвестори, члени ради директорів, менеджерів тощо.

2. Організаційна схема, яка визначатиме зв'язки та розподіл відповідальності у рамках організації.

3. Кадрова політика та стратегія, яка пояснюватиме принцип підбору, підготовки та оплати праці співробітників. Коротка інформація про пільги та стимули зможе дати уявлення про характер і виробничий клімат фірми.

У II підрозділі організаційно-юридичного плану «Капітал та юридична форма фірми» підприємець повідомляє про те, яка юридична форма буде ним обрана та як буде капіталізована фірма.

З погляду планування це одна з найважливіших частин пропозиції про утворення підприємства. Тут підприємець повинен вказати, якого роду фінансові ресурси йому потрібні для успішного розвитку фірми з самого початку її діяльності, визначити юридичну форму фірми та способи фінансової участі її учасників, сформулювати вимоги до капіталу.

Необхідно вказати джерела фінансових засобів, які є на даний час, а також ті, які передбачається залучити у майбутньому, для того, щоб потенціальний інвестор зміг визначитись стосовно того, як його позики та інвестиції впишуться в загальну фінансову картину.

Необхідно повідомити про те, скільки власних коштів підприємці вклали у компанію, скільки вони розраховують залучити у вигляді позики, а також про всі інші джерела фінансування.

Підприємець має великий вибір варіантів участі в бізнесі, які він може запропонувати потенційним «постачальникам капіталу». Найпоширеніші з них:

- короткострокова позика;
- кредитна лінія;
- конвертована облігація;
- облігація, що випускається з варантом на частку в акціонерному капіталі;
- привілейована акція;
- кумулятивна привілейована акція;
- конвертована акція;
- звичайна акція;
- юридична акція.

2.8. Фінансовий план

Цей розділ бізнес-плану має узагальнити матеріали попередніх розділів і представити їх у вартісному вираженні. До цього розділу мають бути підготовлені такі документи:

- прогноз обсягу продажу;
- баланс грошових надходжень і витрат;
- зведений баланс активів і пасивів;
- графік досягнення беззбитковості;
- баланс прибутку і його розподіл.

Прогноз обсягів продажу повинен дати уявлення про частку ринку, котру передбачається завоювати під свою продукцію. Як правило, такий прогноз складається на три-п'ять років.

Головне завдання балансу грошових доходів і витрат — перевірити синхронність надходження і витрачання грошових засобів, тобто перевірити майбутню

ліквідність підприємства. В умовах ринку це найсерйозніша проблема, оскільки велика прострочена заборгованість передвіщає банкрутство.

Дані балансу активів і пасивів підприємства використовуються для оцінки його фінансового стану, виявлення власних обігових засобів, перевірки відповідності банківських позик об'єктам кредитування, розрахункових стосунків і використання ресурсів за цільовим призначенням.

Показники платоспроможності підприємства дають уявлення про його можливості щодо покриття своїх зобов'язань. Як правило, це співвідношення між платіжними засобами, котрі можуть бути мобілізовані у найкоротший строк, і зобов'язаннями.

Показники платоспроможності є корисним інструментом прийняття рішень і за ними можна судити про можливість виконання планів. Одним з таких показників є відношення обігових засобів до короткострокової заборгованості. На практиці оптимальне співвідношення може становити 2:1, тобто короткострокові зобов'язання у два рази перебиваються активами. Але не всі обігові засоби однаково ліквідні. Найліквіднішими є гроші і цінні папери. Їх суму ділять на суму короткострокових зобов'язань.

Ще одним показником платоспроможності підприємства є відношення довгострокової заборгованості до власного капіталу. Це відношення має становити 0,65 і менше.

Аналіз балансу підприємства дозволяє визначити: банкам і інвесторам — платоспроможність і забезпеченість кредитів; акціонерам — надійність вкладів та їх прибутків; керівникам підприємства — стратегію розвитку і можливості самофінансування.

Важливим є також складання балансу прибутку та його розподілу. До цього розділу доцільно скласти графік досягнення беззбитковості (рис. 3), що ілюст-

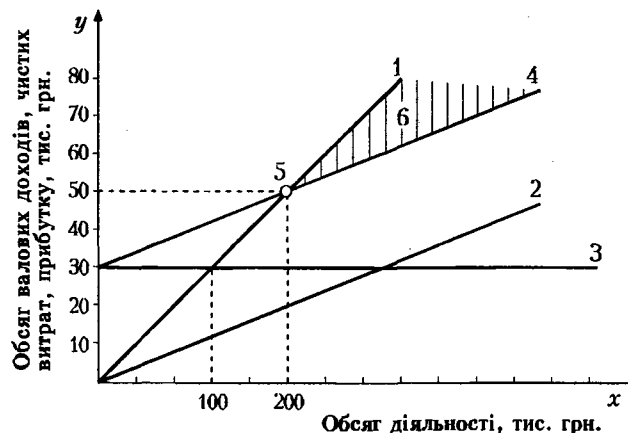


Рис. 3. Графік досягнення беззбитковості:

1 — обсяг валових доходів від продажу продукції; 2 — змінні витрати; 3 — постійні витрати; 4 — сукупні витрати; 5 — точка беззбитковості; 6 — зона прибутковості

рує вплив на величину прибутку обсягу виробництва, доходів і собівартості продукції. За допомогою графіка можна знайти точку беззбитковості, тобто той обсяг виробництва, при якому лінія, що показує змiну виручки (доходу) від реалізації при заданому рівні цін пересікається з лінією, що показує змiну собівартості продукції (витрат):

Отже, у нашому прикладі обсяг беззбиткової діяльності складає 200 тис. грн.

Для комплексного підприємства слід побудувати кілька графіків відповідно до прогнозних обсягів продажів.

При фінансовому аналізі для вимірювання ефекту інвестицій найчастіше застосовуються такі показники, як строк окупності і рентабельності капіталовкладень.

Без врахування фактора часу, тобто коли суми доходу, одержані в різний час, розглядаються як рівноцінні, визначається спрощений показник строку окупності:

$$n_y = U/R, \quad (18)$$

де n_y — спрощений показник строку окупності, років;
 U — розмір інвестицій, тис. грн.

R — щорічний чистий дохід, тис. грн.

Якщо чистий дохід надходить нерівномірно, то строк окупності визначається послідовним додаванням надходжень і підрахунком часу до тих пір, доки сума чистого доходу не буде рівною сумі інвестицій.

Більш обґрунтованим є метод визначення подовженого строку окупності, протягом якого сума чистих доходів, дисконтованих на момент завершення інвестицій, дорівнює сумі інвестицій. Тоді, за визначенням, теперішня величина доходів за весь строк окупності має дорівнювати сумі накопичених інвестиційних витрат.

Показник рентабельності інвестицій можна виміряти із врахуванням фактора часу. Для цього приведений чистий дохід відносять до інвестиційних витрат.

Ці показники відображають процес порівняння розподіленого за часом ефекту від інвестицій і самих інвестицій. Інформаційну базу розрахунку показників становить потік платежів, які формуються за рахунок доходу і самих інвестицій. Чистий дохід (чистий грошовий потік) — це сума чистого прибутку та амортизаційних відрахувань. Чистий прибуток — це різниця між сукупним доходом і сумою поточних витрат та податкових платежів.

Усі методи оцінки ефективності інвестицій пов'язані з приведенням розрахунків інвестицій і доходів до одного моменту часу, тобто з розрахунком відповідних теперішніх величин. Найважливіше при цьому вибрати рівень ставки процентів, за якою проводиться дисконтування і яка повинна враховувати сутність ризику.

Ризик в інвестиційному процесі — це зменшення реальної віддачі інвестицій порівняно з очікуваною. Для того, щоб врахувати інфляцію, скорочення доходів тощо, вводять поправку за рівнем процентної ставки.

Чиста приведена доходу (ЧПД) характеризує загальний абсолютний результат інвестиційної діяльності, її кінцевий ефект.

ЧПД визначається як різниця між приведеною величиною чистих доходів і сумою початкових інвестицій:

$$\text{ЧПД} = R_t - U, \quad (19)$$

де R_t — приведений розмір потоку платежів (чистих доходів).

Рентабельність інвестицій дорівнює:

$$R_a = \frac{\text{ЧПД}}{U} \cdot 100\%, \quad (20)$$

Формула для визначення теперішньої вартості майбутніх чистих доходів (приведення чистих доходів на початок процесу інвестування) така:

$$R_t = \frac{\text{ЧД}_t}{(1+p)^n}, \quad (21)$$

де ЧД_t — майбутній чистий дохід;

p — процент, або дисконтна ставка;

n — кількість років.

Отже, мета фінансового розділу бізнес-плану — сформулювати та представити загальну всебічну та достовірну систему проектів щодо очікуваних фінансових результатів діяльності фірми. Якщо ці дані добре підготовлені та докладно викладені, вони стають найважливішими критеріями оцінки привабливості бізнесу.

З цього розділу інвестор дізнається про прибуток, на який він може розраховувати, та про можливість потенційного позичальника обслуговувати борг.

Дуже важливо, щоб представлені дані були достовірними. Кількість досліджень безпосередньо відбивається на точності планування. Якщо дані фінансового розділу відхиляються від відповідних загальних показників, слід дати аргументоване пояснення тому.

Важливо також періодично переглядати свої проекти, оскільки обставини змінюються і може відбутися чимало такого, що справить вплив на планові фінансові результати фірми, наприклад, в результаті підписання певних контрактів, коли з'являється можливість очікувати більшого обсягу продажу або змінюються ціни на сировину, що впливає на розмір очікуваного валового прибутку. Для того, щоб бізнес-план був дійовим інструментом планування, а також документом, здатним привернути увагу потенційних інвесторів та кредиторів, його зміст має відповідати обставинам, що склалися.

Фінансовий план не повинен розходитись із деталями, викладеними в інших розділах бізнес-плану. Якщо в розділі про маркетинг йдеться про наміри фірми розгорнути всебічно сплановану та дорогу рекламну кампанію, це повинно знайти відображення у планових показниках майбутнього звіту про прибуток. Якщо в аналізі продажу враховується фактор сезонності, то його слід передбачити при проектуванні грошового потоку.

У багатьох відношеннях фінансовий план — найменш гнучка за формою частина бізнес-плану. Кожний документ має бути стандартизованим.

Дані фінансової статистики деякою мірою диктуються обставинами: одні фірми обирають щодня за звітний період рік, інші складають звіти за кожний

квартал, місяць, кожного тижня і навіть щодня. Однак у будь-якому випадку представлена інформація має задовольняти цілий ряд вимог.

Всі пропозиції, які стали основою висвітлюваних проектів, слід викласти у зрозумілій формі, оскільки лише після ретельного розгляду таких пропозицій можна оцінити їхню достовірність. Зважаючи на те, що інша частина фінансового плану є результатом цих пропозицій, вони являють собою його найважливішу складову частину.

Для вже налагодженого бізнесу, який має наміри розширити свою діяльність або приєднати іншу компанію, необхідно показати фінансові дані за минулі роки.

Підготовлений необхідним чином фінансовий план може бути використаний для оцінки результатів бізнесу фактичного початку справи. Іноді план може слугувати також базою для розробки детального робочого бюджету фірми, і тоді він фактично стає документом, у якому детально розписано, як і коли використовуватиметься капітал, а також висвітлюється мета забезпечення успіху бізнесу.

2.9. Оцінка і страхування ризику

У цьому розділі бізнес-плану необхідно виявити основні типи ризику в діяльності підприємця, передбачити моменти його можливого виникнення та розрахувати пов'язані з цим збитки, розробити заходи щодо його зменшення (мінімізації).

При цьому необхідно оцінити реальність проекту нової діяльності, реконструкції підприємства, змін у виробничому процесі тощо, визначити можливі обсяги виробництва і витрати, пов'язані з цим, та очікувані доходи (прибуток), врахувати конкурентоспроможність підприємства, необхідність фінансувань.

Оцінюючи ризик, необхідно проаналізувати та оцінити такі фактори:

1. Ступінь ризику, для чого необхідно встановити, чи є діяльність підприємства добре освоєною, чи вона є новою; до якої сфери діяльності вона належить: з високим, середнім чи низьким рівнем ризику;

2. Ступінь ймовірності досягнення очікуваних результатів: ймовірність успіху в досягненні запроєктованих обсягів виробництва, обсягів реалізації продукції;

3. Рентабельність діяльності: розрахувати розміри очікуваних доходів, витрат, прибутку з урахуванням ступеня ризику та ймовірності його досягнення. Слід розрахувати планову рентабельність у відсотках до обсягу діяльності, поточних витрат, капіталовкладень;

4. Окремі найсуттєвіші види ризику: невиконання обов'язків постачальників, коливання попиту на продукцію, зміна цін, платоспроможності споживачів, порушення проектів реконструкції підприємства, помилки у плануванні, вплив конкурентних підприємств тощо. Доцільно визначити види ризику, за якими можливе страхування;

5. Заходи щодо мінімізації збитків, пов'язаних із комерційним ризиком. Слід перебачити, до яких страхових установ варто звернутися, на які суми планувати страхові внески.

Ризик визначається як відхилення сподіваних результатів від середньої величини. Його також можна розглядати як шанс мати збитки або одержати прибуток (доход) від інвестування коштів конкретного проекту. Шанси одержати прибуток чи зазнати збитків можуть бути високі або низькі, залежно від рівня ризику.

Ризик можна поділити на дві категорії: за рівнем ризику і за часом ризику.

Рівень ризику. Одні інвестиції забезпечують високий доход (прибуток), інші — низький. Якщо справа (проект) цілком певна, то важко сподіватись на високі доходи. Але якщо пропонують вкласти гроші у

ненадійну або ризикову справу, тоді цілком закономірно вимагати високий доход. Тобто, інвестори мають одержувати компенсацію за ризик.

Малий ризик пов'язаний з низькими доходами, великий — з високими. Взаємозалежність ризику (X) і доходу (Y) показана на рис. 4.

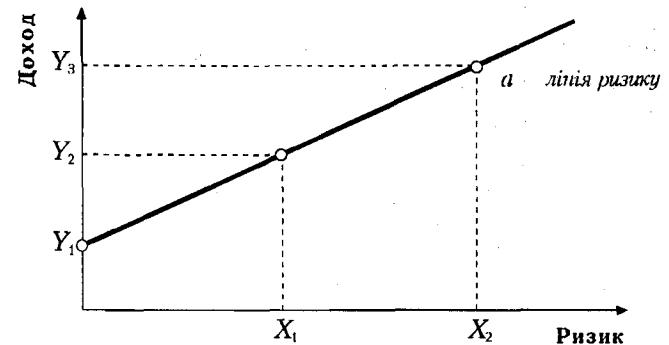


Рис. 4. Взаємозалежність ризику і доходу

Коли ризик відсутній, інвестори одержують доход Y_1 , за ризик X_1 інвестори одержать доход Y_2 , за ризик X_2 — доход Y_3 . Тобто у звичайних умовах діяльності низький ризик передбачає низьку віддачу. В умовах високого ризику доходи будуть вищими.

Рівень ризику залежатиме від того, чи пов'язаний бізнес з добре освоєною галуззю діяльності. Залежно від певності інвестованої справи рівень ризику може бути високим, середнім або низьким.

Визначити рівень ризику можна шляхом порівняння ризикованості тих чи інших вкладів в ту чи іншу справу (бізнес). Наприклад, звичайно менш ризиковано мати справу з відомими фірмами (підприємствами), в яких добре йдуть справи, або відкривати бізнес у добре освоєній галузі із забезпеченим ризиком збуту. Шанси повернути інвестиції, вкладені у надійні компанії, значно вищі, ніж вкла-

дені у невідомі фірми. Значно легше прогнозувати доходи від менш ризикованих компаній (бізнесу), і навпаки, заняття ненадійним бізнесом чи співробітництво з невідомими фірмами є ризиковим, оскільки доходи від них можуть бути несталими. Таким чином, рівень доходу (ставка дисконту) нижчий у надійній справі, інвестування ризикованої справи вимагають більшої компенсації за ризик. Тому нижча ставка дисконту і доходи від менш ризикованої компанії (діяльності) цінуються більше, ніж такі самі доходи високоризикованої компанії (бізнесу).

Фактор часу також значно впливає на рівень ризику. Готівка для інвестора важить більше, ніж гроші у майбутньому. Коли інвестор вкладає свій капітал у певний бізнес, він завжди ризикує або відчуває непевність, що капітал у майбутньому принесе очікуваний прибуток. І чим триваліший термін вкладу, тим більший ризик, тобто ризик є зростаючою функцією часу. Щоб примусити позичальника ризикувати, розлучатися зі своїми грошима надовго, він має бути впевненим, що отримає добру компенсацію.

Якщо кошти (капітал) вкладаються на триваліший термін, кредитор повинен одержати винагороду за те, що взяв на себе ризик часу.

Коли гарантовано, що інвестиції не завдадуть збитків і вони вкладаються на дуже короткий період, їх називають *безпечними*.

Таким чином, рівень ризику можна поділити на безпечну ставку та премію за ризик, пов'язаний із фактором часу.

Безпечна ставка — це процентна ставка, що сплачується за неризиковані активи або ті, що мають гарантований дохід. Вона і є критерієм для оцінки ризикованості інших активів.

Премія за ризик — це необхідна норма доходу понад безпечний дохід на капітал. Як свідчить практичний досвід, премія за ризик на цінні папери з багаторічним терміном їх погашення завжди вища за премію на ті цінні папери, що випускаються на рік.

Ризик можна оцінити, враховуючи мінливість очікуваних доходів. Якщо мінливість висока, важко точно передбачити якими будуть надходження (доходи, прибутки). Якщо мінливість сподіваних доходів незначна і не дуже змінюється, результати вкладення інвестицій чи інших видів діяльності легше передбачити.

Отже, загальний рівень ризику складається з безпечної ставки і премії за ризик, що визначається як різниця між загальним рівнем ризику і безпечною ставкою.

Залежність ризику від часу (термінів погашення) можна проілюструвати даними табл. 2.

Таблиця 2. Залежність ризику від часового фактора

Вид вкладень	Строки окупності капіталу (термін погашення)	Безпечна ставка, %	Премія за ризик, %	Загальний ризик, %
Цінні папери	3 місяці	5	0	5
» »	1 рік	5	12	17
	20 років	5	325	330

Як бачимо, ризик, пов'язаний з короткостроковими вкладеннями, значно менший, ніж із довгостроковими. Масштаб відхилень рівня ризику з надією одержати очікуваний дохід може бути значним. Розмір відхилень в той чи інший бік від середнього рівня ризику залежить від надійності вкладення капіталів.

Щоб оцінити переваги різних напрямків інвестицій і оперувати ними, ці відхилення доцільно звести до одного значення, а потім у межах цього значення прогнозувати різні рівні прибутку з урахуванням ймовірності їх досягнення. Сума величин ймовірності дорівнює 1.

При оцінці ризику проектів нових підприємств чи реконструкції діючих слід враховувати, що ймовірні значення допомагають визначити можливість одержання очікуваних прибутків за тих чи інших умов. Визначити розмір прибутку та ймовірність його одержання можна за допомогою спостережень, набутого досвіду, сфери прикладання капіталів (в освоєну справу, справу, яка лише освоюється, чи нову). Чим більша непевність у кінцевому результаті, тим ширша межа відхилень прибутковості від середнього її значення. Залежно від складності, точності аналізу та розрахунків прибутку менеджер (економіст) надає величину ймовірності кожному значенню у межах відхилень (табл. 3).

Таблиця 3. Розподіл значень ймовірності очікуваних прибутків

Оцінка можливого результату	Запроєктований прибуток, млн грн.	Значення ймовірності	Можливий (очікуваний) прибуток, млн грн.
	D	P_i	$(D \times P_i)$
Проект А			
Песимістична	10,0	0,20	2,0
Стримана	33,3	0,60	20,0
Оптимістична	50,0	0,20	10,0
Разом		1,00	32,0 (D_c)
Проект В			
Песимістична	8,0	0,25	2,0
Стримана	30,0	0,50	15,0
Оптимістична	60,0	0,25	15,0
Разом		1,00	32,0 (D_c)

Аналізуючи очікувані прибутки проектів А і Б, слід зазначити, що їх мінливість у проекті А нижча (від 10,0 до 50,0), ніж у проекті Б (від 8,0 до 60,0). Межа дисперсії прибутку проекту А — 40,0 (10,0 — 50,0), проекту Б — 52,0 (8,0 — 60,0). Ймовірність одержаного результату оцінюється за трьома рівнями: песимістичний, стриманий, оптимістичний. Після перемноження прибутку на значення ймовірності та підсумовування результатів одержують сумарне значення очікуваних прибутків. В обох випадках воно вийшло однаковим — 32,0.

Отже: ризик проекту А нижчий, тому що при цьому значення відхилення очікуваного прибутку менше.

Мірою цих відхилень є середньоквадратичне значення. Воно й визначатиме відносну ризикованість кожного проекту.

Таблиця 4. Визначення середньоквадратичного відхилення значень очікуваного прибутку

D	D_c	$D - D_c$	$(D - D_c)^2$	P_i	$(D - D_c)^2 \times P_i$
Проект А					
10,0	32,0	22,0	484,00	0,20	96,80
33,3	32,0	1,3	1,69	0,60	1,01
50,0	32,0	18,0	324,00	0,20	64,80
Разом (дисперсія)					162,61
8,0	32,0	24,0	576,00	0,25	144,00
30,0	32,0	2,0	4,00	0,50	2,00
60,0	32,0	28,0	784,00	0,25	196,00
Разом (дисперсія)					342,00

Визначення середньоквадратичного відхилення:

$$\sigma = \sqrt{\sum_{i=1}^N (D - D_c)^2 \times P_i}, \quad (22)$$

де t — число спостережень;

D — запроєктований прибуток;

D_c — очікуваний середній прибуток;

P_i — ймовірність одержання прибутку.

Середньоквадратичне відхилення очікуваних прибутків за різної оцінки можливості їх досягнення дорівнюватиме:

$$\text{проект А: } \sigma_A = \sqrt{162,61} = 12,7;$$

$$\text{проект Б: } \sigma_B = \sqrt{342,00} = 18,5.$$

Отже, розрахунки показують, що вкладення капіталів за проектом А менш ризиковане, оскільки відхилення очікуваних прибутків можуть коливатися у межах 12,7 (від 19,3 до 44,7), порівняно з проектом Б, де межа відхилень 18,5 (від 13,5 до 50,5).

Нами розглянуто приклад, коли сумарне середнє значення очікуваних прибутків за обома проектами однакове.

Якщо ж ці значення різні, важко порівняти абсолютні показники дисперсії, що визначаються за допомогою середньоквадратичного відхилення. У цьому випадку ризикованість того чи іншого проекту визначається коефіцієнтом варіації.

Коефіцієнт варіації K_v дорівнює відношенню середньоквадратичного відхилення σ до очікуваного середнього значення прибутку D_c :

$$K_v = \frac{\sigma}{D_c}, \quad (23)$$

Значення середньоквадратичного відхилення при різних значеннях сумарного середнього відхилення прибутку (проекту) за різними проектами визначається аналогічно наведеному прикладу.

У нашому випадку коефіцієнт варіації очікуваних прибутків обох проектів дорівнює:

$$K_v \text{ проекту А} = \frac{12,7}{32,0} = 0,39,$$

$$K_v \text{ проекту Б} = \frac{18,5}{32,0} = 0,58.$$

Ризик нижчий там, де коефіцієнт варіації нижчий. Тобто перевагу має той проект, де коефіцієнт варіації нижчий, а співвідношення ризику і доходу сприятливіше. Проведені вище розрахунки стверджують нижчу ризикованість проекту А, тому капітальні вкладення доцільніше вкладати саме в цей проект.

Для характеристики загального рівня ризику комерційної невдачі, визначається ступінь забезпеченості прибутку і обсягу продажів шляхом обчислення ймовірності технічного успіху (ІТУ) (скажімо, при освоєнні випуску нового продукту) і можливої частки у загальному обсягу продукції (ЧПО), що визначаються на основі статистики цих показників в аналогічних випадках з допомогою спостережень, набутого досвіду.

Далі можна розрахувати рентабельність (P_1) бізнесу з урахуванням ризику та ймовірності суми зменшення прибутку (Π) за формулами:

$$P_1 = \frac{ІТУ \times ЧПО \times \text{чистий прибуток}}{V}, \quad (24)$$

$$\Pi = (P_0 - P_1) \times V,$$

де P_0 — рентабельність проекту за фінансовим планом;
 V — обсяг діяльності за фінансовим планом.

Щоб запобігти ризику, найсуттєвіші його види доцільно страхувати, а тому в цьому розділі визначаються заходи щодо зменшення збитків, пов'язаних з підприємницьким ризиком.

Це передбачає детальний розгляд страхових організацій і компаній, з якими доцільно укласти договори про страхування, та на які суми планується їх укласти.

Укладаючи договір про страхування між підприємством і страховою компанією, остання переймає на себе відповідний ризик свого клієнта. Страхувальник зобов'язується повернути страховику у межах страхової суми збитки, понесені страховиком в результаті виникнення страхового випадку.

Ринкові відносини розширили сферу страхування фінансового ризику підприємств і включають поряд із страхуванням одержання прибутку страхування рівня цін, стабільності надходжень сировини від постачальників тощо. Поряд із добровільним страхуванням існує обов'язкове страхування майна і медичне страхування, що передбачається кошторисом витрат підприємства.

У договорі зазначаються заходи щодо видів ризику, які не підлягають страхуванню — через неправильний вибір проекту, коливання кон'юнктури ринку, зміну цін і попиту, соціальну нестабільність тощо. З цією метою у підприємствах може створюватися фонд комерційного ризику, величина якого коливається від 5 до 15% прибутку.

Далі переглядається рентабельність справи з урахуванням заходів, що плануються.

Бізнес-план завершується діловим розкладом, у якому встановлюється графік основних дій, як-от: розробка нового продукту і процесу його виробництва, аналіз ринку, розробка програми продажів. Слід виділити найважливіші частини завдання і конкретні дії, що визначають успіх справи. Перелік таких дій охоплює замовлення на сировину, початок виробництва, перші продажі, оплату перших рахунків. Складання розкладу дозволить контролювати основні дії справи, передбачати і коригувати збої з тим, щоб послабити можливий ризик.

Розділ 3. БІЗНЕС-ПЛАН РЕКОНСТРУКЦІЇ АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «EXS» *

3.1. Загальна характеристика фірми

Акціонерне товариство «EXS», створене у травні 1993 року, займається багатoproфільною діяльністю.

Основною метою АТ є здійснення виробничо-торговельної, посередницької та іншої підприємницької діяльності, що передбачає одержання прибутку на вкладений капітал і задоволення соціально-економічних інтересів акціонерів, сприяння прискоренню формування регіонального товарного ринку та ліквідації дефіциту товарів і послуг вітчизняного виробництва.

Згідно із визначеною метою предметом діяльності АТ є:

- розробка, виробництво та реалізація нових товарів народного споживання;
- здійснення торговельної та посередницької діяльності на регіональному споживчому ринку;
- переробка сільськогосподарської продукції, її закупівля та реалізація;

* Цифри умовні.

— закупівля та реалізація на внутрішньому ринку України продукції харчової промисловості і промислових товарів;

— розширення та реконструкція діючих виробничих і торговельних підприємств АТ з метою збільшення випуску конкурентоспроможної продукції з наступною реалізацією її як на ринку України, так і за її межами;

— участь у реалізації інвестиційних програм в різноманітних галузях народного господарства України шляхом формування ефективного портфеля цінних паперів АТ;

— організація та забезпечення функціонування фірмової мережі стаціонарних об'єктів громадського харчування (ресторанів, кафе, кіосків, наметів тощо), що здійснюватимуть продаж готових продуктів харчування населенню в районі діяльності АТ;

— створення фірмового стилю пересувних підприємств швидкого обслуговування населення регіону продукцією громадського харчування;

— відкриття та сприяння реалізації відповідних програм діяльності національних салонів культури, центрів відпочинку;

— створення власного автомобільного господарства;

— рекламно-видавнича діяльність;

— впровадження нових технологій, винаходів, ноу-хау в масове виробництво;

— прокат товарів народного споживання;

— надання маркетингових і рекламних послуг.

Сьогодні постало питання про переорієнтацію діяльності ресторану (що є структурним підрозділом АТ) на основі маркетингу, створення на його базі закритого бізнес-клубу та відокремлення його від АТ. Дані проблеми лягли в основу створення бізнес-плану реконструкції АТ.

У вересні 1995 р. маркетинговим відділом АТ «EXS» було проведено дослідження попиту споживачів на продукцію громадського харчування у районі діяль-

ності ресторану. За підсумками досліджень було зроблено висновки про те, що такий попит справді існує, але має свої особливості: після 18-ї години він майже дорівнює нулю; поки що ресторан задовольняє 18% реального попиту; якість продукції та послуг підприємства відповідає вимогам ринку. Для розширення діяльності ресторану необхідно завоювати, по-перше, ринок споживачів, що вже склався, по-друге, нові ринки. Так ідеєю, за допомогою якої можна усунути диспропорцію попиту на продукцію ресторану (тобто брак такого після 18-ої години), може стати створення та функціонування бізнес-клубу. Бізнес-клуб матиме специфічний напрямок діяльності: поєднуватиме сферу культури та бізнесу; членами клубу можуть стати майстри естради, кіно, театрів міста, з одного боку, та бізнесмени, з другого. Функціонування такого клубу зможе забезпечити значний приплив споживачів до ресторану у вечірній час.

Однак для забезпечення повної завантаженості ресторану необхідно докласти ще багато зусиль: створити імідж, налагодити рекламу, розробити фірмові страви, розширити сферу послуг тощо. Все це потребує додаткових фінансових ресурсів.

Як уже зазначалось, функціонування ресторану є лише одним із кількох напрямків діяльності АТ «EXS». З одного боку, ресторан забирає майже половину коштів всього АТ, з другого — є найменш рентабельним напрямком діяльності АТ. Залучення додаткових коштів для інтенсифікації роботи ресторану потребуватиме вилучення їх з обороту на інших напрямках діяльності АТ «EXS», що не є доцільним, або додаткової емісії акціонерного капіталу, що призведе до зниження прибутковості акцій АТ «EXS». Тому оптимальним рішенням у даній ситуації є відокремлення ресторану від АТ, створення самостійного акціонерного товариства закри-

того типу та пошук інвесторів, яких влаштовуватимуть вкладення капіталу у розвиток клубу-ресторану на умовах, що склалися.

Маркетингові дослідження та аналіз ефективності використання фінансового і виробничого потенціалу ресторану, основних економічних показників за весь період його діяльності (листопад 1995 р. — квітень 1996 р.) дають змогу прогнозувати роботу ресторану як самостійного підприємства на умовах самоокупності та самофінансування і визначити шляхи максимізації його прибутків і рентабельності.

Мета бізнес-плану — якнайкраще представити ресторан можливим інвесторам для залучення акціонерного капіталу в розмірах, достатніх для виходу підприємства із складу АТ та для початку господарсько-фінансової діяльності, заснованої на прогресивній виробничо-комерційній ідеї та на основі маркетингових досліджень.

3.2. Виконавче резюме та викладення прогресивної виробничо-комерційної ідеї

За останні 20—30 років у країнах Західної Європи та Америки особливо популярними стали закриті клуби, що об'єднують невеликі групи людей одного соціального статусу за однаковими інтересами. Всьому світові відомі футбольний клуб «Barcelona», туристичний клуб системи «RSI», баскетбольний клуб «CHICAGO BULLS». Клуби любителів гольфу або тенісу, елітарні клуби служителів мистецтва та інші існують майже всюди. В Україні, де в останні роки відбувається соціальна диференціація населення, розширюється відповідний попит соціальних груп населення, доходи яких значно перевищують середній рівень, на послуги подібних закритих клубів за інтересами.

Маркетингові дослідження споживчого попиту на продукцію та послуги клубу-ресторану показали, що 2330 чоловік місцевого ринку споживачів є його потенційними клієнтами і потребують його діяльності як звичайного підприємства громадського харчування, що пропонує якісну продукцію та високий рівень послуг. Що ж до заснування та діяльності бізнес-клубу, то існує безліч культурних і мистецьких проєктів, які потребують фінансування та пропозицій бізнесменів. Передбачається, що бізнес-клуб налічуватиме близько 300 членів, отже, діяльність клубу-ресторану має охоплювати два зовсім різні ринки:

- 1) споживачів продукції та послуг ресторану як звичайного підприємства громадського харчування;
- 2) членів бізнес-клубу — акторів, режисерів, сценаристів, майстрів естради, з одного боку, та бізнесменів, меценатів — з іншого.

Основна мета діяльності підприємства — найповніше задоволення виявленого попиту на послуги закритого бізнес-клубу, а також на продукцію та послуги ресторану з урахуванням його специфіки та забезпечення необхідної норми прибутку для задоволення соціальних та економічних інтересів акціонерів майбутнього АТ.

Для обґрунтування бізнес-плану, крім маркетингових досліджень, слід проаналізувати ефективність використання фінансового та виробничого потенціалу ресторану та основні економічні показники за весь період його діяльності (листопад 1995 р. — квітень 1996 р.)

Результати аналізу та маркетингових досліджень викладені у спеціальних розділах бізнес-плану.

Крім того, у процесі маркетингових досліджень виникла альтернативна ідея організації виробництва і реалізації принципово нових харчових продуктів з радіопротекторною дією — біоелімінаторів, вітамаксів, зефіру на пектині, хліба з висівками. Така ідея може бути покладена в основу розробки альтернативного

бізнес-плану. Характеристика нових продуктів та прогресивна виробничо-комерційна ідея альтернативного бізнес-плану розвитку діяльності акціонерного товариства «EXS» викладені у додатку.

3.3. Аналіз ефективності використання фінансового і виробничого потенціалу ресторану

Аналіз ефективності використання фінансового та економічного потенціалу підприємства починається з визначення загального обсягу засобів, які є у розпорядженні підприємства, та структури і динаміки показників, що характеризують вартість засобів і джерел їх утворення.

Аналітичний баланс ресторану представлено у табл. 5.

Таблиця 5. Аналітичний баланс ресторану на 1 листопада 1995 р. — 1 травня 1996 р.

тис. грн.				
Показник	1.11.95	1.05.96	Відхилення, +, -	
			у сумі	%
Актив				
1. Основні засоби та інші позаобігові активи				
Нематеріальні активи за залишковою вартістю	19,70	9,95	-9,75	-49,49
Основні засоби за залишковою вартістю	215,46	259,98	44,52	20,66
Капітальні вкладення та аванси	9,00	5,65	-3,35	-37,22
Разом за розділом 1	244,16	275,58	31,42	12,87

Продовження табл. 5

тис. грн.

Показник	1.11.95	1.05.96	Відхилення, +,-	
			у сумі	%
2. Запаси та витрати				
Виробничі запаси за залишковою вартістю	1,72	0,52	-1,20	-69,77
Незавершене виробництво	0,01	0,01	0,00	0,00
Товари за фактичною собівартістю	4,85	4,00	-0,85	-17,53
Разом за розділом 2	6,58	4,53	-2,05	-31,16
3. Грошові засоби, розрахунки та інші активи				
Каса	0,15	0,14	-0,01	-6,67
Розрахунковий рахунок	22,64	1,66	-20,98	-92,67
Інші грошові кошти	1,04	0,65	-0,39	-37,50
Розрахунки з дебіторами за товари, роботу та послуги	0,27	0,14	-0,13	-48,15
Разом за розділом 3	24,10	2,59	-21,51	-89,25
Баланс	274,84	282,70	7,86	2,86
Пасив				
1. Джерела власних засобів				
Статутний фонд	262,37	262,37	0,00	0,00
Спеціальні фонди та цільове фінансування	10,11	16,96	6,85	67,75

Продовження табл. 5
тис. грн.

Показник	1.11.95	1.05.96	Відхилення, +,-	
			у сумі	%
Резерв покриття наступних витрат та виплат	0,76	1,26	0,50	65,79
Амортизаційний фонд	0,99	1,35	0,36	36,36
Разом за розділом 1	274,23	281,94	7,71	2,81
2. Кредити та інші позикові кошти				
Разом за розділом 2	0,00	0,00	0,00	0,00
3. Розрахунки та інші пасиви				
Розрахунки з кредиторами за товари та послуги	0,14	0,26	0,12	85,71
з бюджетом	0,09	0,09	0,00	0,00
за позабюджетні платежі	0,06	0,06	0,00	0,00
за страхування	0,02	0,02	0,00	0,00
з оплати праці	0,04	0,05	0,01	25,00
з іншими кредиторами	0,08	0,09	0,01	12,50
Інші пасиви	0,18	0,19	0,01	5,56
Разом за розділом 3	0,61	0,76	0,15	24,59
Баланс	274,84	282,70	7,86	2,86

На основі табл. 5 побудована табл. 6 (стор. 84-85), у якій наведені структура, динаміка і джерела утворення та використання засобів ресторану.

В активі аналітичного балансу відображено загальний обсяг засобів всього майна підприємства, що становив на 1 листопада 1995 р. 274,84 тис. грн., на кінець періоду – 282,70 тис. грн. Таким чином, у поточному періоді загальний обсяг засобів ресторану зріс на 7,86 тис. грн. порівняно з початком періоду. Загальний обсяг засобів збільшився за рахунок основних засобів. Одночасно збільшилась сума основних засобів за залишковою вартістю – на 44,52 тис. грн., або на 20,66%, що пояснюється закінченням в аналітичному періоді реконструкції матеріально-технічної бази ресторану. Дана обставина вплинула на структуру основних засобів та вкладень: частка нематеріальних активів при їх фактичному зменшенні на 9,75 тис. грн. знизилась з 7,17 до 3,52%; аналогічна тенденція притаманна руху капітальних вкладень і авансів.

У структурі загального обсягу засобів ресторану значно зменшилась частка обігових засобів – на 8,64%; фактично їх сума скоротилась на 23,56 тис. грн., або 76,79%, що пов'язано із зменшенням коштів і короткострокових фінансових вкладень (на 89,72%), коштів у розрахунках (на 48,15%), товарно-матеріальних запасів за фактичною собівартістю (на 31,16%). В умовах розвитку інфляції таку тенденцію можна охарактеризувати як вимушену, що запобігає знеціненню грошових засобів ресторану.

Збільшення майна ресторану на 7,86 тис. грн., або на 2,86%, сталося в результаті використання як власних коштів підприємства, так і за рахунок позикових коштів. Обсяг обігових засобів зменшився на 76,79%, оскільки власні кошти ресторану були спрямовані на збільшення основних засобів і вкладень. Таким чином, загальне зменшення власних обігових коштів підприємства в аналітичному періоді становить 23,71 тис. грн., або 78,85%.

Таблиця 6. Структура та динаміка джерел та напрямків
на 1 листопада 1995 р. — 1 травня 1996 р.

Показник	1.11.95	
	тис. грн.	% до підсумку
Актив		
1. Загальний обсяг засобів підприємства	274,84	100,00
2. Оборотні засоби	30,68	11,16
Грошові засоби та короткострокові фінансові вкладення	23,83	8,67
Засоби у розрахунках	0,27	0,10
Товарно-матеріальні запаси	6,58	2,39
3. Основні засоби та вкладення	244,16	88,84
Основні засоби за залишковою вартістю	215,46	78,39
Нематеріальні активи за залишковою вартістю	19,70	7,17
Капітальні вкладення та аванси	9,00	3,27
Пасив		
4. Всього джерел засобів	274,84	100,00
5. Власні засоби	274,23	99,78
Власні оборотні засоби	30,07	10,94
6. Позичкові кошти	0,61	0,22
Кредиторська заборгованість	0,61	0,22

використання засобів ресторану

1.05.96		Відхилення, +,-		
тис. грн.	% до підсумку	абсолютне	%	за структурою
282,70	100,00	7,86	2,86	0,00
7,12	2,52	-23,56	-76,79	-8,64
2,45	0,87	-21,38	-89,72	-7,80
0,14	0,05	-0,13	-48,15	-0,05
4,53	1,60	-2,05	-31,16	-0,79
275,58	97,48	31,42	12,87	8,64
259,98	91,96	44,52	20,66	13,57
9,95	3,52	-9,75	-49,49	-3,65
5,65	2,00	-3,35	-37,22	-1,27
282,70	100,00	7,86	2,86	0,00
281,94	99,73	7,71	2,81	-0,05
6,36	2,25	-23,71	-78,85	-8,69
0,76	0,27	0,15	24,59	0,05
0,76	0,27	0,15	24,59	0,05

Таблиця 7. Формування джерел і напрямків використання засобів ресторану на 1 листопада 1995 р. — 1 травня 1996 р.

тис. грн.

Показник	1.11.95	1.05.96	Використання як	
			джерел коштів	витрат коштів
Активи				
Грошові засоби та короткострокові фінансові вкладення	23,83	2,45	21,38	0,00
Дебіторська заборгованість	0,27	0,14	0,13	0,00
Запаси та витрати	6,58	4,53	2,05	0,00
Основні засоби та вкладення	244,16	275,58	0,00	31,42
Разом активів	274,84	282,70	23,56	31,42
Пасиви				
Власні кошти	274,23	281,94	7,71	0,00
Кредиторська заборгованість	0,61	0,76	0,15	0,00
Разом пасивів	274,84	282,70	7,86	0,00

Змінилось співвідношення власних і позичкових коштів: частка останніх у структурі джерел надходження зросла на 0,05%, що пояснюється зростанням кредиторської заборгованості. Довгострокових позичкових коштів ресторан поки що не використовує.

Показники фінансової стабільності та платоспроможності підприємства значною мірою залежать від того, звідки надходять кошти та як вони використовуються. Джерела коштів формуються за рахунок зменшення активів підприємства, зростання заборго-

ваності, а також реінвестування прибутку. Використання коштів характеризується збільшенням активів та зменшенням заборгованості.

У табл. 7 відображено формування джерел і напрямків використання коштів ресторану в листопаді 1995 р. — квітні 1996 р. У табл. 8 джерела та напрямки використання коштів згруповано за їх вагомістю.

Як свідчать наведені дані, основним джерелом коштів в аналітичному періоді було зменшення суми грошей на розрахунковому рахунку та в касі підприємства на 21,38 тис. грн. — частка цього джерела становить

Таблиця 8. Структура джерел і напрямків використання коштів ресторану на 1 листопада 1995 р. — 1 травня 1996 р.

Показник	Сума, тис. грн.	Питома вага, %
Джерела коштів		
Зменшення суми грошей на розрахунковому рахунку та в касі	21,38	68,05
Збільшення власних коштів	7,71	24,54
Зменшення запасів і витрат	2,05	6,52
Збільшення кредиторської заборгованості	0,15	0,48
Збільшення дебіторської заборгованості	0,13	0,41
Разом коштів	31,42	100,00
Напрямки використання коштів		
Збільшення обсягу основних засобів та вкладень	31,42	100,00
Разом використано коштів	31,42	100,00

68,05%. Друге місце в структурі джерел коштів посідає збільшення власних коштів ресторану на 7,71 тис. грн. — 24,54%. Запаси та витрати скоротилися на 2,05 тис. грн., або 6,52%, у загальній сумі надходжень кредиторська заборгованість збільшилась на 0,15 тис. грн. (0,48%), а дебіторська зменшилась на 0,13 тис. грн. (0,41%). Всього за аналітичний період надійшло 31,42 тис. грн.

Слід підкреслити, що формування джерел надходжень за рахунок зменшення виробничого та фінансового потенціалу підприємства, за рахунок скорочення матеріальних і грошових обігових засобів не можна вважати нормальним явищем. Виходячи з цього у майбутньому керівникам підприємства слід подбати про використання додаткових джерел формування коштів, які замінили б джерела, сформовані внаслідок скорочення матеріальних і грошових засобів на розрахунковому рахунку та в касі підприємства, а також могли б стати основним джерелом коштів у разі скорочення прибутку за непередбачених обставин.

Головним напрямком використання залучених коштів протягом аналітичного періоду було збільшення обсягу основних засобів і вкладень на 31,42 тис. грн. У наступному періоді слід подбати про вкладення коштів в обігові засоби ресторану для того, щоб відповідним чином забезпечити зростання обсягів його виробничо-комерційної діяльності.

На основі обчислення структурних співвідношень між окремими статтями та підсумком балансу розраховуються показники фінансової стабільності та платоспроможності, що мають велике значення для аналізу фінансового стану підприємства.

Динаміка показників фінансового стану ресторану за листопад 1995 р. — квітень 1996 р. наведена у табл. 9.

Таблиця 9. Показники фінансового стану ресторану на 1 листопада 1995 р. — 1 травня 1996 р.

Показник	1.11.95	1.05.96	Відхилення, +, -	
			абсо- лютне	%
Показники фінансової стабільності				
Коефіцієнт автономії	1,00	1,00	0,00	0,00
Коефіцієнт довгострокового залучення позичкових коштів	0,00	0,00	0,00	0,00
Коефіцієнт маневрності	0,11	0,02	-0,09	-81,82
Коефіцієнт реальної вартості основних засобів	0,78	0,92	0,14	17,95
Співвідношення власних обігових засобів	0,98	0,89	-0,09	-9,18
Показники платоспроможності				
Загальний коефіцієнт покриття	51,44	9,41	-42,03	-81,71
Проміжний коефіцієнт покриття	40,41	3,43	-36,98	-91,51
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	39,96	3,24	-36,72	-91,89

Відносно високі показники фінансової стабільності пояснюються залученням позичкових коштів лише у вигляді кредиторської заборгованості. В цілому показники фінансової стабільності, незважаючи на їхнє зменшення за аналітичний період, можна оцінити як задовільні. Але коефіцієнт маневре-

ності зменшився на 81,82%, що свідчить про малу мобільність використання власних коштів підприємства.

Показники платоспроможності ресторану більші від критичних значень, незважаючи на їхнє значне зменшення в аналітичному періоді.

Інтенсивність використання засобів підприємства характеризується показниками оборотності та навантаженості засобів.

Таблиця 10. Дані для обчислення показників інтенсивності використання засобів і рентабельності ресторану за листопад 1995 р.— квітень 1996 р.

тис. грн.

Показник	Листопад 1995 р.	Квітень 1996 р.
Роздрібний товарооборот	50,91	70,03
Балансовий прибуток	6,12	12,08
Чистий прибуток	4,28	8,46
Середня вартість усіх засобів	274,83	282,69
Середня фактична вартість товарно-матеріальних засобів	5,91	5,19
Середня фактична вартість залишків товарів	4,60	4,35
Середні залишки дебіторської заборгованості	0,24	0,14
Середні залишки власних засобів	282,46	284,76
Середня вартість основних засобів	220,99	255,74

За даними табл. 10 розраховані показники інтенсивності використання та рентабельності засобів ресторану (табл. 11).

Таблиця 11. Інтенсивність використання засобів і рентабельності ресторану за листопад 1995 р.— квітень 1996 р.

Показник	Листопад 1995 р	Квітень 1996 р	Відхилення, +, -	
			абс.	%
Показники інтенсивності використання засобів				
Оборотність засобів, вкладених у запаси товарно-матеріальних цінностей, оборотів за період	8,61	13,49	4,88	56,68
Оборотність товарів, оборотів за період	11,28	16,10	4,82	42,73
Оборотність засобів, вкладених у дебіторську заборгованість, оборотів за період	216,29	500,21	283,92	131,27
Коефіцієнт навантаження основних засобів, грн. товарообороту на 1 грн. вартості основних засобів	0,23	0,27	0,04	17,39
Співвідношення реалізації і середньої вартості усіх засобів, грн. товарообороту на 1 грн. використаних засобів	0,19	0,25	0,06	31,58
Показники рентабельності як відношення балансового прибутку до окремих видів засобів (грн. прибутку на 1 грн. засобів)				
Рентабельність усіх засобів	0,02	0,04	0,02	100,00
Рентабельність власних засобів	0,02	0,04	0,02	100,00
Рентабельність використання засобів у поточній діяльності	0,02	0,04	0,02	100,00
Рентабельність виробничих засобів	0,02	0,03	0,01	50,00
Рентабельність товарообороту	0,12	0,17	0,05	41,67

Майже всі зазначені показники ресторану за аналітичний період поліпились. Що ж до показників рентабельності, то їх поліпшення викликане, насамперед, збільшенням балансового прибутку підприємства у квітні 1996 р. (12,08 тис. грн.) по відношенню до аналогічного показника за листопад 1995 р. на 97,55%.

Рентабельність усіх засобів підприємства становила близько 2% і підвищилась до 4%.

Аналогічно підвищилась рентабельність власних засобів ресторану, яка становила відповідно близько 2 та 4% на початок та кінець аналітичного періоду. Рентабельність товарообороту ресторану зросла на 41,67% і склала близько 17%.

Підводячи підсумки, слід зазначити, що у звітному періоді ресторан використовував засоби досить інтенсивно, всі вкладення були прибутковими. Порівняно з листопадом 1995 р. показники інтенсивності використання засобів і рентабельності підприємства підвищились, що також позитивно характеризує фінансово-господарську діяльність підприємства. Разом з тим викликає занепокоєння те, що однією з причин зростання показників є зменшення у квітні 1996 р. реальних активів ресторану.

Одним з основних джерел збільшення власних засобів ресторану є його прибуток.

У табл. 12 представлено аналіз основних показників фінансово-господарської діяльності ресторану за листопад 1995 р. — квітень 1996 р.

Як свідчать дані табл. 12, у квітні 1996 р. товарооборот ресторану зріс на 19,12 тис. грн., або на 37,56%. Збільшення обсягу реалізації відбувалось переважно за рахунок випереджаючого зростання валового доходу порівняно із витратами виробництва та обігу та в результаті збільшення його рівня на 20,10%.

Зріс рівень витрат обігу з 28,19 до 39,70%. При цьому темп приросту витрат становить 93,73%, що перевищує темп приросту валового доходу. Загаль-

ний вплив факторів, що формували балансовий прибуток у квітні 1996 р., виявився сприятливим для збільшення його обсягу: сума балансового прибутку зросла у порівнянні з листопадом 1995 р. на 5,96 тис. грн., або на 97,55%.

Фінансова стратегія ресторану спрямовувалась на підвищення рівня націнок і торговельних надбавок на продукцію власного виробництва та закуплені товари

Таблиця 12. Динаміка основних показників фінансово-господарської діяльності ресторану за листопад 1995 р. — квітень 1996 р.

Показники	Листопад 1995	Квітень 1996	Відхи- лення, +,-	Темп приросту, %
Роздрібний товарооборот, тис. грн.	50,91	70,03	+19,12	37,56
Валовий дохід, тис. грн.	24,56	47,86	+23,30	94,87
Рівень валового доходу, %	48,24	68,34	+20,10	41,67
Податок на додану вартість, тис. грн.	4,09	7,98	+3,89	94,87
Витрати виробництва та обігу, тис. грн.	14,35	27,80	+13,45	93,73
Рівень витрат виробництва та обігу, %	28,19	39,70	+11,51	40,83
Балансовий прибуток, тис. грн.	6,12	12,08	+5,96	97,55
Рівень балансового прибутку, %	12,02	17,25	+5,23	43,61
Податки з прибутку, тис. грн.	1,84	3,62	+1,78	96,74
Чистий прибуток, тис. грн.	4,28	8,46	+4,18	97,55
Рівень чистого прибутку, %	8,41	12,08	+3,67	43,61

з метою перекриття зростаючого рівня витрат внаслідок підвищення тарифів на транспортні перевезення, паливно-енергетичні ресурси, послуги сторонніх організацій та впливу інших об'єктивних факторів.

Темпи зростання цін на окремі види продукції власного виробництва і закуплені товари та цінова еластичність попиту споживачів на фоні загальних інфляційних процесів були предметом спеціальних маркетингових досліджень, результати яких викладені далі.

Основною умовою успішного розвитку виробничо-торговельної діяльності ресторану є розвиток та ефективність використання матеріально-технічної бази підприємства.

У табл. 13 наведено дані про структуру та рух основних виробничих фондів ресторану у листопаді 1995 р. та квітні 1996 р.

За аналітичний період середня вартість основних виробничих фондів збільшилась на 34,75 тис. грн., або на 15,72%. Слід відмітити велику частку пасивної частини основних виробничих фондів, що пов'язано із реконструкцією ресторану: повністю змінився інтер'єр, будівля зазнала капітального ремонту. Обладнання змінилось повністю лише у торговельній своїй частині, виробниче обладнання зазнало лише косметичного ремонту.

Для оцінки технічного стану основних виробничих фондів розраховується ряд коефіцієнтів:

— коефіцієнт оновлення, який визначається як відношення суми основних фондів, що надійшли за визначений період, до їх залишку на кінець періоду. Для ресторану у листопаді 1995 р. він становив 0,06, або основні фонди оновились на 6%, а у квітні 1996 р. — на 4%;

— коефіцієнт вибуття — це відношення основних фондів, що вибули за означений період, до їх залишку на кінець періоду. В ресторані коефіцієнт вибуття становив лише 1% і в листопаді 1995 р., і в квітні 1996 р.

Таблиця 13. Аналіз структури та руху основних виробничих фондів ресторану у листопаді 1995 р. та квітні 1996 р.

тис. грн.

Показник	Листопад 1995 р.				Квітень 1996 р.				Відхилення, +, -
	Залишок на початок періоду	Надходження	Вибуття	Залишок на кінець періоду	Залишок на початок періоду	Надходження	Вибуття	Залишок на кінець періоду	
Будівля	105,44	10,78	0,00	116,22	164,57	0,00	0,00	164,57	
Машини та обладнання	77,42	1,98	1,16	78,24	80,97	10,72	2,35	89,34	
Інструмент та інвентар	32,59	0,28	0,80	32,07	5,95	0,30	0,17	6,08	
Разом	215,45	13,04	1,96	226,53	251,49	11,02	2,52	259,99	
Середня вартість основних виробничих фондів	220,99				255,74				+34,75
Середня вартість активної частини основних виробничих фондів	110,16				91,17				-18,99
Частка активної частини основних виробничих фондів	0,50				0,36				- 0,14
Коефіцієнт оновлення	0,06				0,04				- 0,02
Коефіцієнт вибуття	0,01				0,01				0,00

Про ефективність використання матеріально-технічної бази підприємства у листопаді 1995 р. та квітні 1996 р. свідчать дані табл. 14.

Таблиця 14. Аналіз ефективності використання основних виробничих фондів ресторану у листопаді 1995 р. та квітні 1996 р.

Показник	Листопад 1995 р.	Квітень 1996 р.	Відхилення, +, -	
			абсолютне	%
Товарооборот, тис. грн.	50,91	70,03	+19,12	+37,57
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн.	220,99	255,74	+34,75	+15,72
Середньоспискова чисельність робітників, чол.	23,00	28,00	+5,00	+21,74
Фондозабезпеченість, тис. грн.	9,60	9,13	-0,47	-4,89
Фондовіддача, грн.	0,23	0,27	+0,04	+17,39
Фондоємкість, грн.	4,34	3,65	-0,69	-15,90

За аналітичний період у ресторані спостерігалась тенденція відставання темпів зростання середньої вартості основних виробничих фондів (15,72%) від темпів збільшення товарообороту підприємства (37,57%). У результаті фондовіддача основних виробничих фондів ресторану зростала з 0,23 грн. до 0,27 грн., або на 17,39%, що позитивно характеризує ефективність використання основних засобів.

Ефективність використання окремих машин, апаратів та обладнання досліджується за допомогою процента використання їх потужності протягом робочого часу (табл. 15).

Таблиця 15. Аналіз ефективності використання потужності окремих видів виробничого обладнання в ресторані у квітні 1996 р.

Обладнання	Марка	Щоденне викорис- тання, год.	Процент викорис- тання, %
Шафа холодильна	ШХ-0,6М2	2	8,33
» » »	» »	3	12,50
» » »	» »	2	8,33
» » »	ШХ-1,12	24	100,00
Котел для приготування їжі	ПЕ-250	2	16,67
» » »	» »	1	8,33
Плита електрична	ЕП-4	1	8,33
» » »	ЕП-2М	2	16,67
» » »	» »	1	8,33
» » »	» »	3	25,00
Сковорода електрична	ЄП-111	3	25,00
» » »	» »	1	8,33
» » »	» »	3	25,00
Фритюрниця (ПНР)	★	2	16,67
Шафа жарова електрична	ЄШ-3М	1	8,33
» » »	» »	2	16,67
Марміт для I страв	ЛПС-11	3	25,00
» » »	» »	2	16,67
Марміт для II страв	ЛПС-17	1	8,33
» » »	» »	2	16,67
Овочерізка	МРОВ-160	1	8,33
М'ясорубка	632М	2	16,67
Машина посудомийна	ТММУ-1000	3	25,00
Середній коефіцієнт використання обладнання			20,68

Дані табл. 15 свідчать, що потужності виробничого обладнання ресторану при нинішньому завантаженні використовуються лише на 20,68%. Тобто резерв зростання виробництва власної продукції за рахунок підвищення коефіцієнта використання потужності виробничого обладнання протягом робочого часу нині становить 79,32%.

Пропускна спроможність залу ресторану залежить від кількості місць у залі, часу його роботи та середньої тривалості часу обслуговування одного споживача. У ході проведення аналізу можуть бути виявлені та використані можливості збільшення пропускної спроможності залу ресторану за рахунок використання всіх факторів. Для оцінки ефективності використання залу ресторану визначають: коефіцієнт пропускної спроможності залу, коефіцієнт оборотності місця та коефіцієнт використання місць.

У залі ресторану 60 місць, час його роботи — 12 годин. Середня тривалість обслуговування одного споживача з 11 до 17 години — 45 хвилин, з 19 до 24 години — 180 хвилин. Таким чином, максимальна пропускна спроможність за один робочий день може становити 580 чоловік, що забезпечило б порівняно високу оборотність місць — 9,67 раз.

За даними спостережень, середня кількість споживачів за листопад 1995 р. в ресторані щоденно становила 81 чол., тобто коефіцієнт використання залу ресторану дорівнював 0,1397, отже, пропускна спроможність залу використовувалася лише на 13,97%. Фактичний коефіцієнт оборотності місця становив 1,35.

У квітні 1996 р. ситуація дещо поліпшилась: коефіцієнт використання залу ресторану становив 0,1866, пропускна спроможність його використовувалася на 18,66%, коефіцієнт оборотності склав 1,80.

Таким чином, дані аналізу ефективності використання матеріально-технічної бази ресторану за листопад 1995 р. — квітень 1996 р. свідчать про наявність значних резервів як у системі виробництва власної продукції, так і в системі обслуговування. Тому основним завданням подальшого розвитку господарської діяльності є залучення клієнтів, завоювання цільового ринку споживачів, що має стати основою використання існуючих резервів виробництва та обслуговування на підприємстві.

3.4. Дослідження ринку товарів і послуг

Ресторан має вищу націнкову категорію. Продукція та послуги, які він пропонує своїм споживачам, певною мірою є класичними і відповідають кращим традиціям громадського харчування України за останні 10–15 років.

Частка продукції власного виробництва у товарообороті ресторану підтримується на рівні 78%, що є порівняно високим показником для закладів аналогічної спеціалізації.

Меню ресторану пропонує 40–45 страв власного виробництва та різноманітні покупні товари (близько 150 пайменувань), серед яких переважають фруктові десерти, морозиво, пиво, алкогольні та безалкогольні напої, соки, тютюнові вироби. У табл. 16 представлено типовий щоденний перелік страв ресторану.

Меню складається в основному із страв європейської кухні. Більша частина продукції власного виробництва не складна за виготовленням. Не виробляються фірмові страви ресторану, що є значним недоліком у роботі. Дані обставини обумовлені в основному відсутністю в ресторані поварів високої кваліфікації, що слід розцінювати як явище тимчасове.

Таблиця 16. Приблизне меню ресторану у квітні 1996 р.

Бутерброди	Салат із свіжих помідорів
Ікра (порція)	Салат м'ясний
Крабові палички під майонезом	Салат «Міміза»
Балик (порція) м'ясний	Салат яєчний гострий
Асорті м'ясне/рибне/овочеве	Салат «Фігаро»
Яйця, фаршировані ікрою/грибами	Солянка м'ясна
Гриби мариновані	Суп курячий
Криль під майонезом	Борщ український з м'ясом
Аджика (порція)	Чахохбілі
Сметана/сир (порція)	Вареники (в асортименті)
Мед (порція) 50 г.	Беф-строганов
Майонез (порція) 50 г.	Медальйон
Помідори/огірки свіжі (порція) 100 г.	П'яний бризоль
Омлет, фарширований грибами/помідорами	Окорочки курячі
Сом, смажений у фритюрі	Котлета по-київськи
Гриби смажені з цибулею	Ескалоп з помідорами
Гарячий бутерброд	Биточки курячі фаршировані
Гриби з вином у сметані	Сирники з ізюмом
Раки	Корейка по-німецьки
Кури копчені	Язик, запечений з грибами
Салат-коктейль «Артистичний»	Антрикот по-варшавськи
Салат з капусти	Млинці з м'ясом
Салат овочевий	Чай фруктовий/з лимоном
	Кава чорна
	Какао
	Коктейль фруктовий
	Асорті фруктове

У майбутньому ресторан має запропонувати своїм споживачам складніший та ширший асортимент продукції власного виробництва. Фірмові страви ресторану мають складати близько 25% товарообороту, що дасть змогу підвищити імідж ресторану завдяки відмінним особливостям його продукції. Роботу щодо їх розробки та виготовлення планується покласти на поварів високої кваліфікації (VI розряд). Одноденний перелік продукції власного виробництва до пропозиції в ресторані налічуватиме близько 55 страв.

Ресторан використовує лише метод обслуговування офіціантами, що, на думку дирекції ресторану, повністю відповідає вимогам високої якості та рівня обслуговування. Середня тривалість очікування замовлення становить 10–12 хв, що є порівняно високим показником. Крім того, споживачам імпонує те, що після першого відвідання ними ресторану офіціанти завжди будуть пам'ятати, який асортимент страв вони люблять.

Серед додаткових послуг, що їх планує надавати ресторан, такі:

- обслуговування гарячим харчуванням в офісах;
- обслуговування за попереднім замовленням;
- обслуговування банкетів вдома;
- організація на замовлення банкетів і тематичних вечорів;
- продаж продукції в кредит;
- членство у бізнес-клубі.

Частка продукції, що споживатиметься на замовлення в офісах, становитиме близько 10–15% товарообороту. За даними маркетингових досліджень, особливою популярністю користуватимуться послуги ресторану щодо організації на замовлення тематичних банкетів і вечорів. За проханням замовника дирекція ресторану зможе запросити на вечір або організувати виступ улюбленого актора естради, кіно чи театру. У будь-якому разі пропонуватимуть послуги щодо організації різноманіт-

них шоу-програм, концертів, дискотек і виступів акторів. Вже сьогодні майже двічі на тиждень ресторан отримує замовлення на цей вид послуг, частка продукції, що реалізується на банкетах, сягає близько 20% товарообороту ресторану.

Членство у бізнес-клубі даватиме змогу зацікавленим особам спілкуватися в колі людей, близьких за інтересами та потребами. Для акторів — це реальний шанс знайти визнання своїх ідей та сподівань, шанс почати роботу над втіленням нових творчих проєктів, знайти фінансову підтримку. Для бізнесменів членство у бізнес-клубі — це можливість спілкування з цікавими людьми, змога самовираження, шанс знайти вигідне вкладення свого капіталу.

Діяльність ресторану спрямовуватиметься на задоволення реальних потреб визначеного кола споживачів, тому має підстави для успішного розвитку.

Одним із напрямків маркетингових досліджень ресторану були дослідження реалізованого попиту — його динаміки, складу, структури та цінової еластичності.

Найбільшу частку в структурі реалізованих страв і покупних товарів у листопаді 1995 р. становили алкогольні напої — 22,82% та гарячі напої (кава, чай, какао) — 22,68%. Із продукції власного виробництва найбільшу частку становили салати — 15,33%, другі страви — 12,13%, холодні закуски — 11,72%, найменшу — бутерброди — 2,86%. У структурі товарообороту перше місце посідали другі страви — 34,71% (найдорожчі). Значну питому вагу мали алкогольні напої — 18,66%, салати — 12,53%, холодні закуски — 11,49%. У квітні 1996 р. ситуація дещо змінилась: загальна кількість реалізованих страв збільшилась, але за структурою зменшилась частка бутербродів на 0,56%, салатів — на 0,41%, гарячих закусок — на 0,65%, перших страв — на 0,58%, гарячих напоїв — на 3,08%. Аналогічна тенденція притаманна і товарообороту за структурою страв (табл. 17).

Таблиця 17. Аналіз структури реалізованого попиту на продукцію ресторану за листопад 1995 — квітень 1996 рр.

Вид страв	Листопад 1995 р.				Квітень 1996 р.				Відхилення, +, -			
	реалізація		товарооборот		реалізація		товарооборот		за обсягом реалізації страв		за обсягом товарообороту	
	шт.	%	тис. грн.	%	шт.	%	тис. грн.	%	у шт.	у %	у тис. грн.	у %
Бутерброди	119	2,86	1,19	2,34	113	2,30	1,24	1,77	-6	-0,56	0,05	-0,57
Холодні закуски	488	11,72	5,85	11,49	683	13,90	8,88	12,68	195	2,17	3,03	1,19
Салати	638	15,33	6,38	12,53	733	14,91	8,43	12,04	95	-0,42	2,05	-0,49
Гарячі закуски	188	4,52	2,82	5,54	190	3,87	3,23	4,61	2	-0,65	0,41	-0,93
Перші страви	197	4,73	2,18	4,28	204	4,15	2,24	3,20	7	-0,58	0,06	-1,08
Другі страви	505	12,13	17,67	34,71	625	12,72	23,12	33,02	120	0,59	5,45	-1,69
Гарячі напої	944	22,68	2,64	5,19	963	19,59	3,37	4,81	19	-3,08	0,73	-0,37
Десерти	134	3,22	2,68	5,26	267	5,43	5,88	8,40	133	2,21	3,20	3,13
Алкогільні напої	950	22,82	9,50	18,66	1137	23,13	13,64	19,48	187	0,31	4,14	0,82
Разом	4163	100,00	50,91	100,00	4915	100,00	70,03	100,00	752	0,00	19,12	0,00

Ціновий фактор може відігравати значну роль у формуванні структури попиту на різні види продукції. Тому для проведення раціональної цінової політики, яка дозволяє впливати на споживчий попит у необхідному напрямку і за рахунок цього отримувати достатній рівень прибутку, важливо проаналізувати цінову еластичність попиту на продукцію ресторану за асортиментом страв. Для цільового сегмента ринку споживачів ресторану — населення, рівень доходів якого перевищує 500 грн. на місяць, — цінова еластичність реалізованого попиту характеризується показниками, наведеними у табл. 18.

На такі види продукції, як «бутерброди», «гарячі закуски», «холодні закуски», коефіцієнт еластичності попиту залежно від ціни більший за одиницю, тобто, знижуючи ціни на цю продукцію, скажімо, на 10%, ресторан може отримати приріст товарообороту за рахунок зростання кількості купівель більший, ніж його втрати від зниження цін. Отже, попит на ці види страв є еластичним і без врахування цього фактора можна втратити значну його частину. На інші види продукції (салати, перші страви, другі страви, гарячі напої, алкогольні напої) попит нееластичний, що свідчить про те, що на обсяг попиту вплинули інші, не цінові фактори. Застосовуючи диференційовані оцінки цінової еластичності реалізованого попиту на різні види страв, можна впливати на структуру та кількість їх реалізації таким чином, щоб отримувати необхідний рівень прибутку, не втративши при цьому клієнтів.

Таблиця 18. Аналіз еластичності попиту залежно від ціни на продукцію ресторану за листопад 1995 р. — квітень 1996 р. *

Вид страв	Товарооборот, тис. грн.		Реалізація, шт.		Середня ціна страви, грн.		Середньодушо- ві витрати		Коефіцієнт еластичності попиту від ціни
	листопад 1995 р.	квітень 1996 р.	листопад 1995 р.	квітень 1996 р.	листопад 1995 р.	квітень 1996 р.	листопад 1995 р.	квітень 1996 р.	
Бутерброди	1,19	1,24	119	113	1,00	1,10	0,049	0,038	-2,66
Холодні закуски	5,85	8,88	488	683	1,20	1,30	0,242	0,273	1,34
Салати	6,38	8,43	638	733	1,00	1,15	0,263	0,260	-0,06
Гарячі закуски	2,82	3,23	188	190	1,50	1,70	0,116	0,099	-1,27
Перші страви	2,16	2,24	197	204	1,11	1,10	0,089	0,069	0,00
Другі страви	17,67	23,12	505	625	3,50	3,70	0,729	0,712	-0,43
Гарячі напої	2,64	3,37	944	963	0,28	0,35	0,109	0,104	-0,16
Десерти	2,68	5,87	134	267	2,00	2,20	0,111	0,181	0,50
Алкогільні напої	9,50	13,64	950	1137	1,00	1,20	0,392	0,420	0,38
Разом	50,91	70,03	4163	4915	1,22	1,42	2,101	2,157	0,29

* Кількість споживачів у листопаді 1995 р. становила 2423 чол., у квітні 1996 р. — 3247 чол.

3.5. Дослідження стану розвитку конкуренції та визначення потенційного попиту споживачів

Відкриттю бізнес-клубу на базі ресторану передувала реалізація відповідної програми маркетингових досліджень, яка виявила ключові моменти та фактори, що справляють вплив на розвиток діяльності підприємства.

Зважаючи на те, що ресторан може виконувати дві різні за своїм змістом функції, слід розмежувати їх та розглядати як:

- діяльність підприємства громадського харчування, що задовольняє місцевий попит на певний вид продукції та послуг;
- діяльність бізнес-клубу, створеного на базі ресторану.

Цільовий ринок споживачів ресторану можна охарактеризувати таким чином:

- за віком: від 20 років і старші;
- за рівнем доходів: від 500 тис. грн. на місяць і вище;
- за фахом: бізнесмени, артисти та інші служителі мистецтва, студенти вищих навчальних закладів;
- за потребами: послуги громадського харчування; членство в бізнес-клубі.

До основних факторів, що регламентують роботу ресторану, належить його місце розташування. Недоліками тут є: значна віддаленість від центру міста, від великих концертних залів, кіностудій, театрів; будівля ресторану розташована безпосередньо не на перехресті великих людських потоків, а дещо збоку від нього. До переваг розташування підприємства відносяться: наявність під'їздних шляхів і стоянки автомобілів, що охороняється; наближеність до станції метро (100 м.). У районі дислокації ресторану розташовано п'ять чотирнадцятиповерхових адміністратив-

них будівель, де, крім державних закладів, орендують приміщення під офіси 45 фірм. На невеликій відстані знаходяться вищі навчальні заклади (ВНЗ), де навчається близько 4000 студентів, там же розташовані гуртожитки ВНЗ, а студенти, що орендують квартири, проживають у найближчих до ресторану мікрорайонах. До культурних закладів, що розташовані в районі дії підприємства, відносяться декілька кінотеатрів, але їх вплив на обсяг діяльності ресторану як підприємства громадського харчування не є суттєвим.

Бізнес-клубів, аналогічних тому, що створюється на базі ресторану, в місті немає.

Непрямую конкуренцію ресторану як підприємству громадського харчування можуть становити бар «У», ресторан «А», ресторан «Д» та кафе-бар вищого навчального закладу, які знаходяться в районі дислокації ресторану (надалі ресторану «Х») (див. табл. 19).

Рівень конкуренції з переліченими закладами вважається низьким за таких обставин:

- бар «У» розташований ближче до вищого навчального закладу, ніж «Х», але пропонує для продажу в основному покушні товари: алкогольні та безалкогольні напої, пиво, соки, кондитерські вироби в асортименті. Частка продукції власного виробництва незначна, а асортимент її становлять шашлики та 7–8 видів бутербродів (гарячих і холодних), тобто можливість задовольнити попит на обідню продукцію мінімальна. Додаткових послуг громадського харчування бар «У» не надає. Рівень цін на продукцію у 1,2 раза вищий, ніж в «Х», при нижчій якості продукції;

- бар «У» розрахований на 40 місць. Форма послуг — самообслуговування;

- ресторани «А» та «Д» обслуговують місцевих споживачів, 90% яких становлять чоловіки віком від 18 до 25 років. Використовується обслуговування офіціанта-

Таблиця 19. Характеристика конкурентів ресторану «Х»

Показник	Ресторан "Х"	Бар "У"	Ресторан "А"	Ресторан "Д"	Кафе-бар ВНЗ
Кількість місць	60	40	150	100	90
Метод обслуговування	офіціантами	самообслуговування	офіціантами	офіціантами	самообслуговування
Кількість страв у меню	40—45	10—12	20—25	15—20	5—10
Частка продукції власного виробництва у товарообороті, %	72	13	67	59	19
Якість продукції, %	100	80	40	40	90
Послуги громадського харчування (кількість видів)	6	1	1	1	2
Рівень цін на продукцію, %	100	120	130	105	80

ми. Якість та асортимент продукції значно поступають тим, що склалися в ресторані «Х». Інтер'єр ресторанів свідчить про незадовільний стан їхньої матеріально-технічної бази;

— кафе-бар ВНЗ надає лише послуги з організації банкетів на замовлення, але рівень їх організації зводиться до накриття столів. У повсякденній діяльності кафе-бар розрахований на закритий контингент споживачів, які не входять до цільового ринку ресторану «Х». Рівень цін в кафе-барі ВНЗ на 20% нижчий, ніж в «Х».

Таким чином, до конкурентних переваг ресторану «Х» можна віднести: рівень якості продукції та обслуговування, широкий асортимент товарів, низький

рівень цін (порівняно з іншими аналогічними закладами), широкий асортимент та особливості послуг, що надаються.

Для району діяльності ресторану характерний значний розвиток бізнесової сфери. У найближчих адміністративних приміщеннях розташовано близько 45 офісів різних комерційних організацій, де працюють близько 500 чоловік, рівень доходу яких становить понад 500 тис. грн. на місяць. Це основний сегмент потенційних споживачів ресторану. Близько 400 чоловік приїждять до району у справах бізнесу кожного дня. Якщо зважити, що близько 90% цільового сегмента споживачів зацікавлені у послугах громадського харчування, то кількість потенційних споживачів продукції та послуг ресторану становить 810 чоловік. Приблизно третина студентів ВНЗ входять до цільового сегмента споживачів ресторану, 77% з них зацікавлені в послугах ресторану тому, що ідальні, буфети та кафе-бари ВНЗ за рівнем послуг, асортиментом і якістю продукції не задовольняють їхнього попиту. Отже, кількість потенційних споживачів продукції та послуг ресторану серед студентів ВНЗ, розташованих на невеликій відстані від ресторану «Х», становить близько 1000 чоловік.

Населення найближчих районів (радіус 2 км) становить 14,5 тис. чоловік. За даними проведених досліджень, 12% населення входить до цільового сегмента споживачів ресторану, 30% з них відчують потребу в організації культурного відпочинку.

Таким чином, загальний потенціал ринку споживачів ресторану «Х» налічує близько 2330 чоловік. (Використані дані дослідження служби маркетингу АТ «EXS», табл. 20).

З огляду на те, що норматив для закладів аналогічної спеціалізації — 50 місць на 1000 потенційних споживачів, — можливості ресторану набагато менші.

Таблиця 20. Розрахунок кількості потенційних споживачів ресторану як підприємства громадського харчування

Джерело попиту	Всього	Входять до цільового ринку ресторану	Потребують послуг громадського харчування
Робітники та службовці найближчих адміністративних будівель	5000	500	450
Приїжджі до району в справах бізнесу	400	400	360
Студенти вузів	4000	1300	1000
Міське населення	14500	1740	520
Разом	24000	3940	2330

Але сьогодні коефіцієнт використання залу ресторану становить 0,1866, тобто його пропускна спроможність використовується лише на 18,66%. Отже, необхідно докласти ще багато зусиль, щоб суттєво підвищити ефективність використання всіх засобів, вкладених у підприємство.

Стосовно бізнес-клубу, то саме йому відводиться головна роль у досягненні високих показників господарської діяльності ресторану. Функціонування бізнес-клубу має забезпечити такий потік споживачів до ресторану у вечірній час, який приведе до повного використання залу — близько 95%.

Кількісно попит за даним напрямком діяльності бізнес-клубу можна охарактеризувати таким чином: кількість представників мистецтва міста, що входять до цільового ринку ресторану, становить близько 2500 чоловік; кількість бізнесменів — 5000 чоловік (1,2%

населення міста мають необхідний рівень достатку, 18% з них бажають відпочити та спілкуватися в колі служителів мистецтва).

3.6. План і стратегія маркетингу

Найближчим часом діяльність ресторану має бути спрямована на те, щоб охопити якомога більшу кількість споживачів потенційного ринку, та на завоювання популярності серед клієнтів. Виходячи з цього, дирекція ресторану спланувала програму маркетингової діяльності щодо залучення споживачів. Основні моменти програми: детальне дослідження та максимальне задоволення попиту на продукцію ресторану, реклама, цінова політика.

Дослідження попиту на продукцію та послуги ресторану мають проводитись власними зусиллями підприємства. Вважається, що заходи, вжиті на основі результатів досліджень даної компанії, забезпечать 100%-ну ефективність витрачених засобів на оплату досліджень.

Першочергова мета рекламної кампанії — ознайомити всіх потенційних споживачів місцевого цільового ринку та 100% потенційних членів бізнес-клубу із особливостями продукції та послуг, що надаються рестораном.

Рекламна кампанія передбачає такі заходи:

— встановлення рекламних щитів у районі діяльності ресторану. Рекламні щити мають містити інформацію про послуги, що надаються рестораном, та розклад його роботи;

— встановлення рекламних табличок з тією ж інформацією в кожному з адміністративних приміщень, які розташовані поряд із рестораном, у приміщеннях вищих навчальних закладів та їхніх гуртожитках, на найближчих 4 зупинках трамваїв;

— оголошення на радіо «Б» та в журналі «ДД», що підкреслюватиме особливості послуг ресторану;

— розсилання з кур'єром запрошень відвідати ресторан потенційним членам бізнес-клубу.

Спеціалісти маркетингової служби АТ «EXS», до складу якого сьогодні входить ресторан, вважають, що зазначена рекламна кампанія зможе забезпечити ознайомлення необхідної кількості споживачів з конкурентними перевагами ресторану, що має стати основою розширення діяльності підприємства.

Планується, що раз на тиждень (у суботу) бізнес-клуб проводитиме «день відкритих дверей» з метою залучення нових членів клубу. День відкритих дверей — це концерт або вечір, організований силами членів клубу. Інформація про зміст і час проведення подібних програм має рекламуватися у зазначених засобах масової інформації

Бюджет рекламної кампанії представлено в табл. 21.

Маркетингова стратегія ресторану передбачає раціональну політику ціноутворення на продукцію ресторану.

Враховуючи результати дослідження цінової еластичності реалізованого попиту та прогноз загально-економічної ситуації, який не передбачає суттєвого підвищення споживчого попиту на найближчі роки, найдоцільнішою може бути цінова стратегія впровадження на ринок: ціни на основні види продукції мають залишатися стабільними за своїм рівнем або мати тенденцію до незначного зниження. Додатковий прибуток буде досягнутий за рахунок збільшення обсягу випуску і реалізації продукції власного виробництва та покупних товарів.

Крім того, доцільною може бути система персональних знижок (до 20%) для найактивніших членів бізнес-клубу (8—10 чоловік).

Таблиця 21. Бюджет рекламної кампанії ресторану «Х»

Вид реклами	Вартість, тис. грн.
Дозвіл на встановлення рекламного щита	0,32
Виготовлення рекламного щита	2,00
Встановлення рекламного щита	0,20
<i>Кількість рекламних щитів</i>	20
Загальна вартість рекламних щитів	50,40
Виготовлення рекламних табличок	0,40
Встановлення рекламних табличок	0,04
<i>Кількість рекламних табличок</i>	50
Загальна вартість рекламних табличок	22,00
Разом одноразових витрат	72,40
Витрати на рекламу кожного місяця, які відшкодовуватимуться за рахунок поточних витрат	
Одне рекламне оголошення на радіо «Б»	0,15
<i>Кількість оголошень</i>	40
Загальна вартість оголошень	6,00
Вартість одного оголошення в журналі «ДД»	1,5
<i>Кількість оголошень</i>	4
Загальна вартість оголошень	6,00
Витрати на 1 запрошення	0,003
<i>Кількість запрошень</i>	200
Загальна вартість запрошень	0,60
Разом витрат на рекламу кожного місяця	12,60

Вважається, що маркетингові зусилля ресторану разом із розвитком діяльності бізнес-клубу зможуть забезпечити максимальну ефективність використання всього потенціалу підприємства вже на третій рік його роботи (у 1997 р. товарооборот зростатиме на 25% щоквартально, 1998 р. — на 15% у I півріччі, на 5% — у II півріччі, у 1999 р. — на 5%, порівняно із 1998 р. На початок 1997 р. — у I кварталі товарооборот має дорівнювати близько 325 тис. грн.).

Розрахунок можливого одноденного товарообороту ресторану, що має бути досягнутий у 1999 р., наведено в табл. 22.

3.7. Виробничий план

Ресторан розташований у приміщенні адміністративної споруди проектного інституту і займає обидва її поверхи.

Перший поверх — хол ресторану, гардероб, складські приміщення, рампа, технічні та адміністративні приміщення. Другий поверх — виробничі цехи, зали ресторану.

Сама будівля ресторану є колишньою їдальнею проектного інституту, яка була перебудована на умовах оренди приміщень та обладнання АТ «EXS». За період функціонування даного підприємства згідно із договором оренди виробниче обладнання цехів їдальні було викуплено АТ «EXS».

Через збитковість їдальні внаслідок підвищення вимог до якості продукції громадського харчування було прийнято рішення про реконструкцію їдальні в ресторан.

У жовтні 1995 року було зроблено капітальний ремонт будови: повністю змінився інтер'єр холу та гардеробу, торговельних залів, закуплено та встановлено торговельне обладнання ресторану,

Таблиця 22. Прогноз максимального одноденного товарообороту ресторану на 1999 р.

З 11 ⁰⁰ до 17 ⁰⁰	
Заповнення залу, %	40
Середній час обслуговування 1 місця, хв.	60
Кількість місць у залі, місць	60
Кількість відвідувачів, чол.	144
Середня вартість купівель, тис. грн.	0,02
Товарооборот, тис. грн.	2,28
З 18 ⁰⁰ до 24 ⁰⁰	
Заповнення залу, %	90
Середній час обслуговування 1 місця, хв.	180
Кількість місць у залі, місць	60
Кількість відвідувачів, чол.	108
Середня вартість купівель, тис. грн.	0,04
Товарооборот, тис. грн.	4,32
Збільшення товарообороту за рахунок збільшення пошиту на продукцію з еластичним пошитом, тис. грн.	0,5
Персональні знижки (10 чоловік по 20%)	0,08
Товарооборот, тис. грн.	4,74
Разом	
Одноденний товарооборот залу ресторану, тис. грн.	7,62
Товарооборот обслуговування в офісах, тис. грн.	0,29
Разом одноденний товарооборот ресторану, тис. грн.	7,91

барна стойка, обладнана сцена для концертних програм, реконструйовано фасад всієї будівлі. На переобладнання та капітальний ремонт було витрачено 75 тис. грн.

Сьогодні сама будова ресторану та його обладнання потребують лише поточного ремонту. Зал ресторану розраховано на 60 місць.

Торговельна площа дорівнює 150 м².

До виробничих цехів обладнання ресторану належать: заготівельні — овочевий і м'ясний цехи та один доготівельний цех, посудомийня. У доготівельному (основному) цеху встановлено лінії з випуску холодних закусок, перших і других страв і гарнірів.

Сьогодні потужність виробничого обладнання цехів ресторану використовується лише на 20,86%. Тобто існують значні резерви для підвищення обсягу виробництва власної продукції. Але вже сьогодні забезпечення високої якості продукції власного виробництва ресторану вимагає встановлення додаткового обладнання, а саме: кухонного комбайна багатофункціонального, СВЧ-печі, фритюрниці, кофемолки, кавоварки. У табл. 23 представлено розрахунок вартості необхідного обладнання для ресторану в діючих цінах 1996 р.

Для збільшення виробничої потужності цехів ресторану в 1 кварталі 1998 р. необхідно закупити та встановити: електричні плити, марміти, кухонні комбайни, фритюрницю. Розрахунок вартості капітальних вкладень під закупівлю та встановлення переліченого обладнання наведено в табл. 24.

Заплановане зростання обсягів виробництва власної продукції передбачає збільшення виробничого персоналу ресторану. Планується, що додатковий набір на роботу поварів та офіціантів проводитиметься на конкурсній основі.

Таблиця 23. Розрахунок вартості необхідного обладнання для ресторану на початок 1997 р.

Вид обладнання	Ціна за одиницю, тис. грн.	Кількість одиниць	Разом, тис. грн.
Кухонний комбайн	0,90	2	1,80
Електром'ясорубка	0,20	2	0,40
Піч СВЧ і гриль	6,80	1	6,80
Електрофритюрниця	1,60	2	3,20
Електрокавоварка	1,60	2	3,20
Кавомолка	0,20	1	0,20
Разом		10	15,60

У таблицях 25, 26 наведено розрахунки необхідної явочної та середньоспискової чисельності робітників виробництва* та залу** для нормальної роботи ресторану «Х» (з метою виключення повторів прогностичні розрахунки поточних витрат ресторану наведені у п. 3.10 «Фінансовий план»).

* За одинденним меню відповідно до збірника рецептур визначено кількість сировини та напівфабрикатів, які необхідно переробити протягом робочої зміни. За нормами переробки сировини розраховано витрати робочого часу на виготовлення одинденної кількості продукції — 40,32 людино-год. Явочна та середньоспискова чисельність робітників кухні визначена за формулами (9) — (12).

** Явочна чисельність робітників залу визначена за середнім очікуваним обсягом товарообороту ресторану та нормами обслуговування в розрахунок на одне місце. Середньоспискова чисельність офіціантів визначена за формулою (9).

Таблиця 24. Розрахунок вартості необхідного обладнання для ресторану на початок 1998 р.

Вид обладнання	Ціна за одиницю, тис. грн.	Кількість одиниць	Разом, тис. грн.
Електроплита	2,00	2	4,00
Піч СВЧ і гриль	6,80	1	6,80
Електромарміт	1,80	2	3,60
Разом		5	14,10

Таблиця 25. Розрахунок явочної та середньоспискової чисельності робітників виробництва ресторану на початок 1998 р.

Показник	Одиниця виміру	Значення показників
Витрати робочого часу на виконання одноденної виробничої програми	людино-годин	40,32
Тривалість робочої зміни	годин	8,25
Коефіцієнт зростання продуктивності праці	абсолютних одиниць	1,15
Явочна чисельність робітників виробництва	чоловік	4,25
Коефіцієнт явочної чисельності робітників	абсолютних одиниць	0,85
Середньоспискова чисельність робітників виробництва	чоловік	5,00

Таблиця 26. Розрахунок необхідної явочної та середньоспискової чисельності робітників залу ресторану на початок 1998 р.

Показник	Одиниця виміру	Значення показників
Кількість місць у залі	одиниць	60
Частка продукції власного виробництва в товарообороті	%	78
Одноденний товарооборот у 1997 р.	грн.	6246,0
Норма обслуговування -- одноденний товарооборот на 1 місце	грн.	800,0
Явочна чисельність офіціантів	чоловік	7,8
Коефіцієнт явочної чисельності офіціантів	абсолютних одиниць	0,86
Середньоспискова чисельність офіціантів	чоловік	9

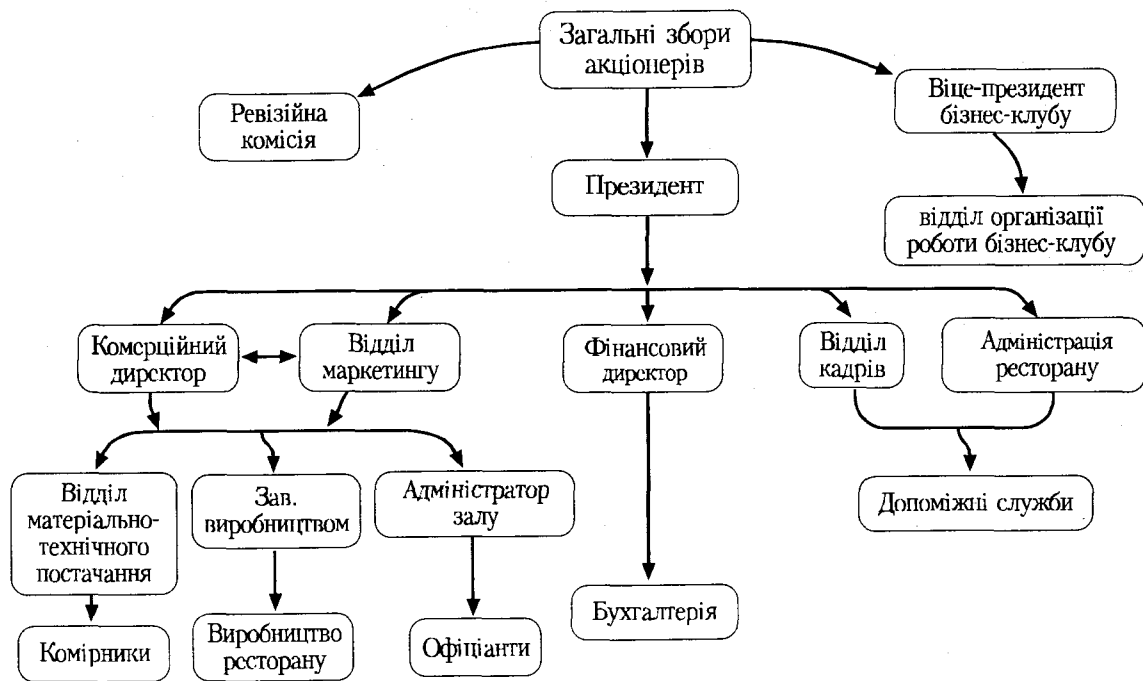


Рис. 5. Структура управління рестораном

3.8. Управління та організація

Із зміною статусу підприємства — відокремлення ресторану від АТ «EXS» та створенням акціонерного товариства закритого типу має суттєво змінитися структура управління рестораном. Враховуючи орієнтацію підприємства на цільових споживачів, у новій структурі керівництва має бути маркетинговий відділ, президент та віце-президент діючого на базі ресторану бізнес-клубу; відділ кадрів та відділ організації роботи бізнес-клубу.

Нова структура управління рестораном наведена на рис. 5.

Управління побудовано за функціональною ознакою. Кожен виконавець має своє завдання-функцію, яку він повинен якісно та своєчасно виконувати, за що отримує відповідну винагороду. Розмір винагороди визначається залежно від якості та кількості виконаних робіт. Така організаційна структура визначає стабільність функціонування підприємства.

Дирекція ресторану передбачає, що потреба в нових управлінцях буде задоволена за рахунок відбору їх на конкурсній основі з числа випускників економічних ВНЗ міста.

Передбачається, що керівництво ресторану входить до числа акціонерів майбутнього підприємства — кожен управлінець буде володарем не менш як 0,5% акцій ресторану.

Оплата праці робітників здійснюватиметься за системою твердих ставок і премій, які нараховуватимуть члени ради директорів майбутнього АТ (середній посадовий оклад — 500 грн. на місяць у цінах 1996 р.); премії залежатимуть від результатів фінансово-господарської діяльності підприємства — преміальний фонд становитиме не менш як 10% товарообороту ресторану.

Планується підтримувати тісні стосунки на договірній основі з маркетинговою компанією та з юридичним відділом АТ «EXS». Оплата їхніх послуг здійснюватиметься за виконання конкретних замовлень ресторану.

3.9. Капітал та юридична форма фірми

Ресторан, що сьогодні є структурним підрозділом АТ «EXS», має стати самостійним акціонерним товариством закритого типу. Для початку його нормальної роботи необхідні кошти, які мають бути використані за напрямками:

— викуп майна ресторану в АТ «EXS» (прогнозований баланс ресторану на 1 січня 1997 р. наведено в табл. 28) — необхідно 262,36 тис. грн.;

— фінансування діяльності в сфері маркетингу та створення бізнес-клубу. Обґрунтована маркетинг-планом сума становить 91,90 тис. грн.;

— поповнення оборотного капіталу. Розширення сфери діяльності підприємства зумовлює необхідність збільшення його обігових коштів. Розрахунки обігового капіталу, який має забезпечити зростання обсягів виробництва та реалізації в ресторані протягом запланованого періоду наведені в табл. 29. Обсяг необхідного приросту обігових коштів визначено як різницю між потребами обігового капіталу на 1 квартал 1997 р. (табл. 29) та між залишками його на 1 січня 1997 р. і потребою на I квартал 1998 р. (табл. 28) — 31,32 тис. грн.;

— капітальні вкладення для придбання обладнання. Необхідна сума обґрунтована виробничим планом і становить 15,60 тис. грн.

Виходячи з наведеного, визначена сума коштів, яку необхідно залучити за рахунок продажу акцій, — 401 тис. грн. (табл. 27).

Має бути випущено 401 просту іменну акцію номінальною вартістю 1 тис. грн. на суму 401 тис. грн. Акції безготівкові, мають існувати у вигляді електронних записів у комп'ютері. Підлягатимуть вільному продажу серед членів клубу. Першочергове право на придбання акцій ресторану матимуть його працівники.

Таким чином, основними інвесторами підприємства мають бути:

- члени апарату управління рестораном;
- члени бізнес-клубу.

Умови даної угоди повинні бути визначені шляхом переговорів між усіма учасниками і відкритої підписки на акції.

Таблиця 27. Розрахунок необхідного акціонерного капіталу ресторану

Напрямки потреб витрат коштів	Сума, тис. грн.
Викуп майна в АТ "EXS"	262,36
Приріст обігових активів	31,32
Витрати на рекламу	72,40
Витрати на купівлю обладнання	15,60
Витрати на створення бізнес-клубу	15,00
Витрати на маркетинг	4,50
Разом потреба в коштах	401,18

Таблиця 28. Прогнозний баланс викупу майна ресторану
«Х» в АТ «EXS»

тис. грн.

Показник	1.05.96	1.01.97
Актив		
1. Основні засоби та інші позаобігові активи		
Нематеріальні активи за залишковою вартістю	9,95	0,00
Основні засоби за залишковою вартістю	259,98	236,58
Капітальні вкладення та аванси	5,65	0,00
Разом за розділом 1	275,58	236,58
2. Запаси та витрати		
Виробничі запаси за залишковою вартістю	0,52	0,00
Незавершене виробництво	0,01	0,00
Товари за фактичною собівартістю	4,00	0,00
Разом за розділом 2	4,53	0,00
3. Грошові засоби, розрахунки та інші активи		
Каса	0,14	0,00
Розрахунковий рахунок	1,66	25,78
Інші грошові кошти	0,65	0,00
Розрахунки з дебіторами за товари, роботу та послуги	0,14	0,00
Разом за розділом 3	2,59	25,78
Баланс	282,70	262,36

Продовження табл. 28

тис. грн.

Показник	1.05.96	1.01.97
Пасив		
1. Джерела власних засобів		
Статутний фонд	262,37	262,36
Спеціальні фонди та цільове фінансування	16,96	0,00
Резерв покриття наступних витрат і виплат	1,26	0,00
Амортизаційний фонд	1,35	0,00
Разом за розділом 1	281,94	262,36
2. Кредити та інші позикові кошти		
Разом за розділом 2	0,00	0,00
3. Розрахунки та інші пасиви		
Розрахунки з кредиторами		
за товари та послуги	0,26	0,00
з бюджетом	0,09	0,00
за позабюджетні платежі	0,06	0,00
за страхування	0,02	0,00
з оплати праці	0,05	0,00
з іншими кредиторами	0,09	0,00
Інші пасиви	0,19	0,00
Разом за розділом 3	0,76	0,00
Баланс	282,70	262,36

Таблиця 29. Розрахунок необхідного оборотного капіталу

Показник	Одиниця виміру
Плановий товарооборот	тис. грн.
Рівень валового доходу	%
Рівень транспортних витрат	%
Собівартість товарообороту	тис. грн.
Норма товарних запасів	днів обороту
Кількість днів у плановому періоді	днів
Потреба в обігових коштах під товарні запаси	тис. грн.
Потреба в грошових коштах у касі	тис. грн.
Рівень грошових витрат	%
Оборотність дебіторської заборгованості	днів обороту
Оборотність кредиторської заборгованості	днів обороту
Оборотність грошових засобів	днів обороту
Потреба в коштах на розрахунковому рахунку	тис. грн.
Потреба в коштах під імобілізацію дебіторської заборгованості	тис. грн.
Потреба в коштах під імобілізацію кредиторської заборгованості	тис. грн.
Разом потреба в обігових коштах	тис. грн.

ресторану на 1997—1999 рр.

1997 р.				1998 р.		1999 р.
I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	I півріччя	II півріччя	
325,00	406,25	507,80	634,75	1313,95	1379,65	2828,35
65,00	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00
0,22	0,22	0,22	0,22	0,22	0,22	0,22
114,47	143,08	178,85	223,56	462,77	485,91	996,14
7	7	7	7	7	7	7
90	90	90	90	180	180	360
8,90	11,13	13,91	17,39	18,00	18,90	19,37
0,36	0,45	0,56	0,71	0,73	0,77	0,79
35,80	30,31	25,93	22,42	23,08	22,38	23,10
30	30	30	30	30	30	30
		7	7	7	7	
3			3	6	6	12
38,78	41,05	43,88	47,43	50,55	51,47	54,45
10,83	13,54	16,93	21,16	21,90	22,99	23,57
1,78	2,23	2,78	3,48	3,60	3,78	3,87
57,10	63,94	72,50	83,20	87,58	90,35	94,30

3.10. Фінансовий план

Фінансова стратегія майбутнього АТ полягатиме в підвищенні доходності його акцій.

У табл. 30 відображено прогнозування основних показників господарської діяльності ресторану на 1997 – 1999 рр.

Обсяги товарообороту проектувалися на основі прогнозу зростання попиту: темпи приросту товарообороту в 1997 р. – 25% щокварталу; в 1998 р. – 15% за I квартал, 5% за II квартал; в 1999 р. – 5% порівняно із 1998 р. У II півріччі 1999 р. планується досягнути максимально можливого товарообороту ресторану за умов впровадження плану маркетингу.

Прогнозований рівень валового доходу протягом всього періоду має залишатися незмінним – 65% товарообороту. Таким чином, за період з 1997 р. по 1999 р. рівень чистого прибутку ресторану має зрости з 10,98 до 20,75%.

Прогнозування витрат виробництва та обігу, відображене в табл. 31, здійснювалось окремо за кожною статтею витрат:

– рівень транспортних витрат, витрат на зношення спецодягу, столової білизни та малоцінних і швидкозношуваних предметів, витрат на паливо, газ та електроенергію; витрат на зберігання, підробку, сортування товарів, на тару, маркетинг та утримання клубу має залишатися незмінним при підтриманні в товарообороті ресторану частки продукції власного виробництва на рівні 78%;

– заробітна плата визначалась з розрахунку: середня заробітна плата 1 працівника – 500 грн.; середньоспискова чисельність працівників зростає з 25 чоловік у 1997 р. до 35 чоловік у 1999 р.; преміальний фонд становитиме 0,1% від валового товарообороту ресторану (розраховується заробітна плата брутто, тобто до суми зарплати включені всі бюджетні відрахування на чисту зарплату);

– витрати на рекламу розраховані відповідно до рекламного бюджету маркетингової стратегії ресторану;

– інші статті витрат є сталими, тому для прогнозу використані дані з аналізу роботи ресторану за листопад 1995 р. – квітень 1996 р.;

– стаття «інші витрати»: на 50% умовно-змінні, на 50% – умовно-сталі.

У табл. 32 показано проектування грошових потоків ресторану протягом 1997 – 1999 рр.

В основу проектування грошових потоків закладено принципи кругообігу капіталу на підприємстві, а саме:

– джерелом надходження коштів на підприємстві можуть бути: виручка від реалізації продукції та позареалізаційної діяльності; кошти, отримані від продажу акцій, кредити та позички (в тому числі приріст кредиторської заборгованості як вид комерційного кредиту). В даному випадку емісія акцій АТ «EXS» має відбутися наприкінці 1996 р. на суму 401 тис. грн. (401 акція номінальною вартістю 1 тис. грн.). Протягом запланованого періоду основним джерелом надходження коштів у ресторані має бути виручка від реалізації продукції ресторану (у табл. 32 значення джерел коштів є позитивним);

– протягом запланованого періоду основними напрямками витрат коштів на підприємстві є відшкодування собівартості товарообороту, фінансування потоків грошових витрат, обов'язкова сплата податків (податок на додану вартість, податок на прибуток) та фінансування інших запланованих програм. Із збільшенням обсягів діяльності підприємства постійно зростає потреба у обіговому капіталі (табл. 28). Кошти, спрямовані на обов'язкове поповнення обігового капіталу, мають бути вилучені із грошового потоку, тобто віднесені до напрямків витрат коштів (хоча фізично вони залишаються на підприємстві). В табл. 32 значення показників витрат коштів є негативними (із знаком «-»).

Наприкінці кожного періоду визначається потік вільних коштів, і, якщо фінансова стратегія підприємства спрямована на підтримання високої ринкової вартості своїх цінних паперів (акцій) та збільшення їхньої прибутковості, вся сума (або її частина) — за рішенням зборів правління АТ — може бути виплачена акціонерам у вигляді дивідендів.

На основі проекту руху грошових засобів ресторану в 1997 – 1999 рр. та балансу АТ «EXS» на 1 січня 1997 р. у табл. 33 представлено прогноз балансу ресторану на 1997 – 1999 рр.

Прибутковість акцій АТ зростатиме відповідно до збільшення прибутковості підприємства: у 1997 р. вона становитиме 60 грн. на акцію (60%), в 1998 — 122 грн. (122%), в 1999 р. — 136 грн. (136%) (табл. 34).

Прогнозовані показники фінансово-господарської діяльності ресторану після відокремлення його від АТ «EXS» та переорієнтації діяльності значно поліпшаться. Суттєво зросте рівень рентабельності, поліпшиться фінансове становище — зросте виробнича потужність ресторану, показники фінансової стабільності і платоспроможності задовольнятимуть пред'явлені вимоги.

У табл. 35 розраховано точку беззбитковості ресторану на 1999 р. Мінімальний товарооборот, за рахунок якого мають бути покриті всі витрати, становить 796,46 тис. грн., тобто 28,16% від запланованого обсягу прогнозованого товарообороту. Наведене уже наперед свідчить про відносно низький ризик вкладів капіталу у розвиток ресторану.

3.11. Оцінка та страхування ризику

Проект відокремлення ресторану від АТ «EXS» та переорієнтація його діяльності на основі маркетингу має малий ступінь ризику.

Таблиця 30. Планування основних показників фінансово-господарської діяльності ресторану на 1997—1999 рр.

Показник	Одиниця виміру	1997 р.				1998 р.		1999 р.
		I квартал	II квартал	III квартал	IV квартал	I півріччя	II півріччя	
Товарооборот	тис. грн.	325,00	406,25	507,80	634,75	1313,95	1379,65	2828,35
Рівень валового доходу	%	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00	65,00
Валовий дохід	тис. грн.	211,25	264,06	330,07	412,59	854,07	896,77	1838,43
Податок на додану вартість	тис. грн.	35,21	44,01	55,01	68,77	142,35	149,47	306,41
Поточні витрати виробництва та обігу	тис. грн.	125,04	132,04	140,80	151,76	323,26	328,93	693,81
Рівень витрат виробництва та обігу	%	38,47	32,50	27,73	23,91	24,60	23,84	24,53
Балансовий прибуток	тис. грн.	51,00	88,01	134,25	192,06	388,46	418,38	838,21
Рівень балансового прибутку	%	15,69	21,66	26,44	30,26	29,56	30,33	29,64
Податок на прибуток	тис. грн.	15,30	26,40	40,28	57,62	116,54	125,51	251,46
Чистий прибуток	тис. грн.	35,70	61,61	93,98	134,44	271,93	292,87	586,75
Рівень чистого прибутку	%	10,98	15,17	18,51	21,18	20,70	21,23	20,75

Таблиця 31. Прогноз витрат виробництва та обігу

Вид витрат	1997 р.					
	I квартал		II квартал		III квартал	
	сума, тис. грн.	товаро- оборот, %	сума, тис. грн.	товаро- оборот, %	сума, тис. грн.	товаро- оборот, %
Транспортні	0,72	0,22	0,89	0,22	1,12	0,22
Заробітна плата (брутто)	37,83	11,64	37,91	9,33	38,01	7,49
На оренду та утри- мання будівель, спо- руд, приміщень	9,00	2,77	9,00	2,22	9,00	1,77
Амортизаційні відрахування	7,89	2,43	7,89	1,94	7,89	1,55
На поточний ремонт	0,30	0,09	0,30	0,07	0,30	0,06
Зношування спец- одягу, столової бі- лизни та малоцінних предметів	0,10	0,03	0,12	0,03	0,15	0,03
На столовий посуд та прибори	0,10	0,03	0,12	0,03	0,15	0,03
На паливо, газ, електросенергію	2,60	0,80	3,25	0,80	4,06	0,80
На зберігання та сортування	0,10	0,03	0,12	0,03	0,15	0,03
На рекламу	37,80	11,63	37,80	9,30	37,80	7,44
Втрати товарно- матеріальних цінностей в дорозі та при зберіганні в межах норм	0,03	0,01	0,04	0,01	0,05	0,01

ресторану на 1997—1999 рр.

		1998 р.				1999 р.	
IV квартал		I півріччя		II півріччя			
сума, тис грн.	товаро- оборот, %	сума, тис грн.	товаро- оборот, %	сума, тис грн.	товаро- оборот, %	сума, тис грн.	товаро- оборот, %
1,40	0,22	2,89	0,22	3,04	0,22	6,22	0,22
38,13	6,01	91,31	6,95	91,38	6,62	212,83	7,52
9,00	1,42	18,00	1,37	18,00	1,30	36,00	1,27
7,89	1,24	16,68	1,27	16,68	1,21	33,36	1,18
0,30	0,05	0,60	0,05	0,60	0,04	1,20	0,04
0,19	0,03	0,39	0,03	0,41	0,03	0,85	0,03
0,19	0,03	0,39	0,03	0,41	0,03	0,85	0,03
5,08	0,80	10,51	0,80	11,04	0,80	22,63	0,80
0,19	0,03	0,39	0,03	0,41	0,03	0,85	0,03
37,80	5,96	75,60	5,75	75,60	5,48	151,20	5,35
0,06	0,01	0,13	0,01	0,14	0,01	0,28	0,01

Продовження табл. 31

Вид витрат	1997 р.					
	I квартал		II квартал		III квартал	
	сума, тис. грн.	товаро- оборот, %	сума, тис. грн.	товаро- оборот, %	сума, тис. грн.	товаро- оборот, %
На тару	0,10	0,03	0,12	0,03	0,15	0,03
На маркетинг	3,25	1,00	4,06	1,00	5,08	1,00
На утримання клубу	16,25	5,00	20,31	5,00	25,39	5,00
Інші витрати	9,00	2,77	10,11	2,49	11,51	2,27
РАЗОМ витрат	125,07	38,48	132,04	32,50	140,81	27,73
Товарооборот, тис. грн.	325,00		406,25		507,80	

		1998 р.				1999 р.	
IV квартал		I півріччя		II півріччя			
сума, тис грн.	товаро- оборот, %	сума, тис грн.	товаро- оборот, %	сума, тис грн.	товаро- оборот, %	сума, тис грн.	товаро- оборот, %
0,19	0,03	0,39	0,03	0,41	0,03	0,85	0,03
6,35	1,00	13,14	1,00	13,80	1,00	28,28	1,00
31,74	5,00	65,70	5,00	68,98	5,00	141,42	5,00
13,26	2,09	27,13	2,06	28,04	2,03	57,03	2,02
151,77	23,91	323,25	24,60	328,94	23,84	693,85	24,53
634,75		1313,95		1379,65		2828,35	

Таблиця 32. Планування потоків грошових засобів

Показник	1997 р.	
	I квартал	II квартал
Продаж акцій	401,00	0,00
Виручка від реалізації продукції	325,00	406,25
Збільшення кредиторської заборгованості	1,78	0,45
Викуп майна в АТ "ЕХS"	-262,36	0,00
Відшкодування собівартості товарообороту	-114,47	-143,08
Поточні грошові витрати	-116,36	-123,14
Податок на додану вартість	-35,21	-44,01
Податок на прибуток	-15,29	-26,40
Одноразові витрати на маркетинг, рекламу, відкриття клубу	-91,90	0,00
Капітальні вкладення	-15,60	0,00
Приріст товарних запасів	-8,90	-2,23
Приріст коштів у касі	-0,36	-0,09
Приріст грошових засобів на розрахунковому рахунку	-38,78	-2,26
Приріст дебіторської заборгованості	-10,83	-2,71
Можлива сума виплати дивідентів (Балансовий залишок на кінець періоду)	17,72	80,50

ресторану на 1997—1999 рр.

тис. грн.

1997 р.		1998 р.		1999 р.
III квартал	IV квартал	I півріччя	II півріччя	
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
507,80	634,75	1313,95	1379,65	2828,35
0,55	0,70	0,12	0,18	0,09
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
-178,85	-223,56	-462,77	-485,91	-996,14
-131,65	-142,29	-303,29	-308,81	-653,42
-55,01	-68,77	-142,35	-149,46	-306,41
-40,28	-57,62	-116,54	-125,51	-251,45
0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
0,00	0,00	-14,40	0,00	0,00
-11,68	-5,71	-12,29	-6,61	-12,76
-0,47	-0,24	-0,49	-0,28	-0,51
-41,63	-5,81	-44,73	-6,73	-47,72
-14,22	-6,94	-14,96	-8,03	-15,54
115,06	239,57	202,25	490,74	544,49

Таблиця 33. Прогнозний баланс ресторану на 1997—1999 рр.

тис. грн.

Показник	1.01.96	1.01.97	1.01.98	1.01.99
Актив				
1. Основні засоби та інші позаоборотні активи				
Основні засоби за залишковою вартістю	236,58	220,62	201,66	168,30
Разом за розділом 1	236,58	220,62	201,66	168,30
2. Запаси та витрати				
Товари за фактичною собівартістю	25,78	17,39	18,90	19,37
Разом за розділом 2	25,78	17,39	18,90	19,37
3. Грошові засоби, розрахунки та інші активи	0	166,47	184,22	217,20
Разом за розділом 3	0	166,47	184,22	217,20
Баланс	262,36	404,48	404,78	404,87
Пасив				
1. Джерела власних засобів				
Акціонерний капітал	262,36	401,00	401,00	401,00
Разом за розділом 1	262,36	401,00	401,00	401,00
3. Розрахунки та інші пасиви				
Розрахунки з кредиторами	0,00	3,48	3,78	3,78
Разом за розділом 3	0,00	3,48	3,78	3,78
Баланс	262,36	404,48	404,78	404,87

Таблиця 34. Прогноз ефективності господарської діяльності ресторану на 1997—1999 рр.

Показник	Одиниця виміру	1997 р.	1998 р.	1999 р.
Акціонерний капітал	тис. грн.	401	401	401
Товарооборот	тис. грн.	1873,80	2693,60	2828,35
Чистий прибуток	тис. грн.	325,69	564,79	586,72
Рівень чистого прибутку в % до товарообороту	%	17,38	20,97	20,74
Ефективність використання акціонерного капіталу	%	81,22	140,85	146,31
Дивіденди	тис. грн.	239,57	490,74	544,49
Прибуток на акцію (номінал 1 тис. грн.)	%	60,00	122,00	136,00

Таблиця 35. Розрахунок точки беззбитковості ресторану на 1999 р.

Вид витрат	Сума, тис. грн.	% у товаро- обороті
I. Умовно-постійні витрати		
На оренду та утримання будівель, споруд, приміщень	36,00	
Амортизаційні	33,36	
Заробітна плата (брутто)	210,00	
На поточний ремонт	1,20	
На рекламу	151,20	
Інші витрати	18,00	
Разом	449,76	
II. Умовно-змінні витрати		
Транспортні		0,22
Зношування спецодягу, столової білизни, малюючих, швидкозношуваних предметів		0,03
На столовий посуд та прибори		0,03
На паливо, газ, електроенергію		0,80
На зберігання та сортування		0,03
Втрати товарно-матеріальних цінностей в дорозі та при зберіганні в межах норм		0,01
На тару		0,03
На маркетинг		1,00
На утримання клубу		5,00
Інші витрати		1,38
Разом		8,53
Рівень валового доходу		65,00
Точка беззбитковості, тис. грн.	796,46*	
Плановий товарооборот, тис. грн.	2828,35	

* $449,76 : (65,00 - 8,53) \times 100\% = 796,46$ (тис. грн.).

Так, статистика діяльності клубів-ресторанів і приватних ресторанів міста не має прикладів банкрутств. Навпаки, ця сфера вкладення капіталу вважається прибутковою та привабливою.

До окремих видів ризику цього проекту відносяться:

— невиконання обов'язків постачальниками. За умов конкуренції в місті є великий вибір щодо укладення договорів на постачання сировини, тому зміна постачальників за умов відносно невеликого обсягу споживання рестораном сировини, напівфабрикатів і готової продукції не є проблематичним;

— зміна цін на сировину та паливно-енергетичні ресурси. Зміна цін викличе їх підвищення на продукцію ресторану, але, враховуючи специфіку контингенту споживачів, це не повинно значно відбитися на зниженні рентабельності підприємства та прибутковості вкладів у розвиток ресторану;

— вплив конкуренції. Аналіз конкурентоспроможності ресторану дає змогу сподіватися, що найближчим часом жоден із закладів району не зможе скласти серйозної конкуренції новому АТ;

— коливання попиту на продукцію ресторану. За вдалим маркетингових зусиль АТ попит на продукцію ресторану матиме незначні коливання.

У табл. 36 подано розрахунки рівня ризикованості проекту вкладення коштів у розвиток ресторану. Порівнюються вкладення коштів у розвиток ресторану та банківського вкладу за аналогічний період. Розраховані коефіцієнти дисперсії та варіації свідчать про те, що купівля акцій ресторану є менш ризикованою та прибутковішою, ніж комерційні банківські вкладення під різні позичкові проценти.

Таблиця 36. Розрахунок рівня ризикованості вкладень

Оцінка можливого результату	Запроектований прибуток на капітал 401 тис. грн., тис. грн	Значення ймовірності
	D	P_i
Банківські		
Песимістична (3%)	12,03	0,20
Стримана (10%)	40,10	0,60
Оптимістична (25%)	100,25	0,20
Разом		1,00
Разом дисперсія		
Коефіцієнт варіації		
Інвестування		
Песимістична (80%)	320	0,20
Стримана (100%)	400	0,60
Оптимістична (140%)	560	0,20
Разом		1,00
Разом дисперсія		
Коефіцієнт варіації		

у розвиток ресторану

Можливий прибуток, тис. грн.	$D - D_c$	$(D - D_c)^2$	$(D - D_c)^2 \times P_i$
D_c			G
вклади			
2,41	34,49	1189,56	237,91
24,06	6,42	41,22	24,73
20,05	53,73	2886,91	577,38
46,52 (D_c)			840,02
			28,98
			0,62(28,98 : 46,52)
в ресторан			
64	96	9216	1843,20
240	16	256	153,60
112	144	20736	4147,20
416 (D_c)			6144,00
			78,38
			0,19(78,38 : 416)

За нестабільності економічної ситуації для зменшення ризикованості проекту доцільно створити на підприємстві фонд комерційного ризику, куди має відраховуватись 15% чистого прибутку ресторану (за даних умов прибутковість акцій ресторану знизиться на 15%).

Альтернативним методом зниження ризику є співробітництво із страховою компанією з метою страхування ризику вкладення коштів у розвиток діяльності ресторану (у даному випадку прибутковість акцій нового АТ зменшуватиметься з врахуванням суми страхових внесків).

Для оцінки ефективності проекту в цілому визначмо термін окупності акціонерного капіталу за формулою (18), без врахування фактора часу:

$$401,00 : (325,69 + 31,56) = 1,12 \text{ років (13 місяців)}.$$

Для врахування фактора часу визначмо теперішню вартість майбутнього чистого доходу, що дорівнюватиме сумі акціонерного капіталу (401 тис. грн.) за формулою (21), використовуючи прогнозовану середню процентну ставку на найближчі роки у розмірі 25%:

$$401 : (1 + 0,25)^{1,12} = 290,6 \text{ (тис. грн.)}.$$

Отже, теперішня вартість майбутнього чистого доходу, що дорівнюватиме сумі акціонерного капіталу, складає 290,6 тис. грн., а термін окупності акціонерного капіталу — 1,38 року (приблизно 17 місяців):

$$401 : 290,6 = 1,38 \text{ (року)}.$$

Розділ 4. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПРОВЕДЕННЯ ДІЛОВОЇ ГРИ «БІЗНЕС- ПЛАН» У НАВЧАЛЬНОМУ ПРОЦЕСІ ВИЩОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

В умовах переходу України до ринкових відносин, коли ламаються застарілі стереотипи економічного мислення, формується новий, творчий підхід до проблем господарювання, підвищуються вимоги до викладання економічних дисциплін.

Процес підготовки спеціалістів з фаху — економістів повинен будуватися на основі активізації інтелектуальних можливостей студентів при розумному співвідношенні старих, перевірених практикою, та нових форм і методів навчання.

Самостійного значення при цьому набувають предметні комплекси методів активного навчання із спеціальних дисциплін, що включають проблемні лекції, конкретні ситуації, комплекси взаємопов'язаних завдань, вирішення яких потребує колективних зусиль, індивідуальні завдання, наукові семінари і проведення на заключному етапі навчання ділової гри із спеціальності.

Прикладом проблемної ділової гри, що рекомендується для використання у програмі підготовки економістів вищих навчальних закладів, може бути ділова гра «Бізнес-план».

Враховуючи, що бізнес-план включає комплекс взаємопов'язаних планів (план маркетингу, організаційно-юридичний, виробничий, фінансовий), які розробляються з урахуванням глибокого дослідження ринку, для проведення ділової гри потрібні ґрунтовні знання її учасників.

Нові економічні відносини, що впроваджуються в Україні, потребують нових підходів до підготовки майбутніх фахівців з вищою економічною освітою. При цьому слід звернути увагу на дуже важливий факт: напрямки, конкретні прояви і результати суспільних відносин, що складаються завдяки ринковій економіці, залежать від суб'єктів економічної діяльності. Чи буде ця діяльність корисною для суспільства і сприятиме підвищенню життєвого рівня кожного громадянина, який чесно працює, чи вона призведе до зuboжіння народу та збагачення окремих діячів — це одна з основних проблем сучасного перехідного періоду, яка турбує прогресивну громадськість.

Економіка — це насамперед майстерність свідомого і цілеспрямованого управління господарством. Стара модель організації вищої освіти і стереотипи педагогічного мислення неспроможні вирішити цю проблему. Метою вищої школи сьогодні є підготовка висококультурного спеціаліста, який здатний творчо вирішувати поставлені завдання, домагаючись максимальних результатів у своїй діяльності. ВНЗ як організація, яка готує таких фахівців, повинен так керувати процесом навчання, щоб, з одного боку, дати вміння розпізнавати різнобічні вимоги ринку і його споживачів, а з іншого — сформулювати необхідні якості спеціаліста, які оптимально задовольняють вимоги його за-

мовників. У результаті це забезпечить престиж даної навчальної заклади і змогу вижити в умовах ринкової системи господарювання і конкуренції.

Зважаючи на те, що в країнах з розвинутою ринковою економікою бізнес-план є комплексним документом, який визначає мету і сферу вкладення капіталу, обумовлює як загальну філософію розвитку, так і фінансову стратегію, вважаємо, що цьому розділові навчально-тематичного плану слід приділити особливу увагу на заключному етапі підготовки фахівців із спеціальності.

Розділ «Методологія розробки бізнес-плану» має включати не тільки проблемні лекції, конкретні ситуації, комплексні та індивідуальні завдання, а й проведення на заключному етапі навчання ділової гри «Бізнес-план».

Це забезпечить не епізодичну, а тривалу активну діяльність студентів, сприятиме розвитку їх творчого мислення та ініціативи.

Ділова гра «Бізнес-план» може проводитися в процесі вивчення теми «Методологічні основи розробки бізнес-плану підприємства».

Гра розрахована на 16—20 годин навчального часу, із яких 10—12 аудиторних і 6—8 годин — для самостійної роботи студентів.

4.1. Цілі та основні завдання ділової гри «Бізнес-план»

У діловій грі «Бізнес-план» може розглядатися діяльність будь-якого об'єднання підприємств — акціонерного товариства, господарської асоціації, фінансово-промислової групи чи спеціалізованого об'єднання державних підприємств (в подальшому — об'єднання), створення якого не суперечить антимонопольному законодавству.

Для спрощення процедури гри учасники її — працівники функціональних служб об'єднання і представники підприємств, що входять до його складу, діють в інтересах усіх підприємств і одержують аналогічні завдання з розробки бізнес-плану.

Із загального числа гравців (близько 20 чол.) створюється кілька однакових за складом команд гравців — представників підприємств, що входять до об'єднання, і експертна група із представників виконавчої дирекції об'єднання.

У ході ділової гри кожен із гравців на основі даних дослідження ринку конкретних товарів чи послуг дає оцінку майбутніх результатів фінансово-господарської діяльності об'єднання, розробляє альтернативний варіант бізнес-плану, в якому намагається обґрунтувати можливість досягнення оптимального обсягу виробництва товарів і послуг і максимального задоволення наявного попиту споживачів, необхідність введення в дію нових підприємств або реконструкції діючих, збільшення прибутку на можливий вкладений капітал.

Головна ціль ділової гри «Бізнес-план» — поглибити знання і виховати практичні навички у студентів з розробки бізнес-плану, правильної оцінки ринкової ситуації і прийняття оптимальних рішень.

4.2. Склад і функції учасників гри

Із загального числа гравців (близько 20 чол.) під керівництвом викладача створюються декілька підгруп представників підприємств, що входять до об'єднання, і одна група засновників об'єднання.

У кожній підгрупі представників підприємств і в підгрупі засновників об'єднання відтворюються функції спеціалістів відповідних служб. Крім того, із числа найпідготовленіших студентів створюється експертна група з 2—4 чоловік.

Всі підгрупи гравців отримують аналогічні завдання щодо розробки бізнес-плану, представляють його розділи на Раду засновників і захищають їх.

Експертна група здійснює такі функції:

- консультує учасників гри щодо розробки бізнес-плану за відповідну кількість балів;
- вирішує спірні питання, що виникають у процесі гри;
- контролює дотримання встановленого регламенту часу проведення гри;
- дає поетапну оцінку роботи гравців;
- здійснює вибір оптимального варіанта бізнес-плану в цілому та його окремих розділів, представляє своє рішення керівникові гри (викладачеві) і захищає його.

Загальне керівництво діловою грою здійснює викладач-керівник гри, який:

- планує і розподіляє час на проведення гри;
- формує підгрупи гравців та експертну групу;
- забезпечує учасників гри необхідними вихідними даними;
- контролює хід гри, стимулює творчу активність її учасників;
- дає загальну оцінку результатів ділової гри після обговорення прийнятого експертною групою рішення, дає заключну оцінку роботи гравців та експертної групи.

4.3. Вихідні дані для проведення гри

Вихідні дані для проведення гри мають видавати-ся кожній групі гравців та експертній групі на першому етапі проведення гри. Вони мають містити всю необхідну інформацію для проведення гри, а саме:

- коротку характеристику ринку товарів і послуг у районі діяльності об'єднання підприємств, місткість ринку;

— коротку техніко-економічну характеристику майбутнього об'єднання підприємств і його частки на ринку товарів і послуг у районі діяльності об'єднання;

— сферу розміщення підприємств, що входять до складу об'єднання;

— максимальну виробничу потужність підприємств і показники її фактичного використання, а саме: фактичну площу виробничо-складських приміщень, досягнутий обсяг випуску та реалізації товарів і послуг, коефіцієнт використання максимальної потужності підприємств, що входять до складу об'єднання;

— дані про технічну оснащеність підприємств окремими видами обладнання і показники ефективності його використання;

— результати анкетного дослідження попиту фактичних і потенційних споживачів;

— результати аналізу досягнутих результатів фінансово-господарської діяльності кожного підприємства.

4.4. Етапи ділової гри і регламент її проведення

Проведенню ділової гри передують лекції, розбір конкретних ситуацій, виконання індивідуальних і комплексних завдань, у процесі яких вивчається методологія розробки бізнес-плану. Крім того, гравці самостійно вивчають рекомендовану літературу.

Ділова гра здійснюється в три етапи.

На перший, підготовчий етап відводиться 4 години аудиторного часу і 4 години — для самостійної роботи гравців.

За 4 години аудиторного часу викладач-керівник гри роз'яснює її ціль і методику проведення, функції учасників, формує експертну групу і групи гравців, забезпечує їх необхідними методичними та інформаційними матеріалами. За 4 години самостійної робо-

ти гравці вивчають умови, аналізують і обговорюють вихідну інформацію, складають план роботи, розподіляють обов'язки, вибирають лідерів кожної із груп, які можуть одержати консультацію з питань, що виникають, у представників експертної групи і викладача за відповідну кількість балів.

До початку другого етапу ділової гри групи гравців мають бути готові до здійснення усіх необхідних розрахунків щодо розробки бізнес-плану. На другий етап відводиться 4 години аудиторного часу і 2 години для самостійної роботи її учасників.

Безпосередньо перед грою протягом 10 хвилин керівник гри перевіряє, а експертна група оцінює самостійну роботу гравців і їхню готовність до розробки бізнес-плану за пред'явленими лідерами груп планами роботи. Весь інший аудиторний час відводиться для розробки бізнес-плану кожною групою за вибраним варіантом. За 2 години самостійної роботи гравці узагальнюють результати розрахунків з усіх розділів бізнес-плану, аналізують одержані показники.

На третьому етапі гри оцінюється надійність бізнес-плану з урахуванням ймовірності освоєння власних виробничих потужностей, якості виконання договорів на поставку сировини, товарів і напівфабрикатів, ураховуючи, що ця ймовірність залежить від реальності прийнятих рішень і від того, наскільки ці рішення залежать від зовнішніх факторів. Потім визначається рівень комерційного ризику і ризику часу та обумовлені ними можливі збитки, передбачаються заходи щодо мінімізації збитків, визначаються страхові установи, до яких необхідно звернутися, і суми страхування.

За результатами ймовірності оцінки виконання бізнес-плану та оцінки ризику здійснюється коригування бізнес-плану. На третій етап гри відводиться 2 години аудиторного часу і 2 години для самостійної роботи.

Четвертий етап гри носить дискусійний характер і може тривати 4 години аудиторного часу. Кожна група гравців захищає вибраний нею варіант бізнес-плану на зборах засновників. Представники експертної групи визначають загальну кількість балів кожної групи гравців, оголошують найкращий варіант бізнес-плану і результати своєї роботи учасникам гри.

Як підсумок викладач-керівник гри організує обговорення результатів проведених розрахунків і способи вирішення ситуацій за всіма варіантами, дає кінцеву бальну оцінку діяльності експертної групи і груп гравців. Одержана кожною групою гравців загальна сума балів розподіляється лідерами груп між усіма її учасниками із урахуванням особистого вкладу і творчої участі кожного.

Результати оцінки роботи гравців враховуються при вихідному контролі знань студентів.

4.5. Критерії і порядок оцінки роботи учасників ділової гри

Для посилення змагального характеру гри, стимулювання творчої активності та ініціативи гравців доцільно оцінювати діяльність кожної з груп гравців у балах. Оцінка якості й своєчасності виконання розрахунків, ефективності прийняття рішень здійснюється за етапами гри попередньо експертною групою і остаточно — викладачем-керівником гри. Кожна група гравців може одержати додаткову кількість балів за найефективніший варіант бізнес-плану, за досягнення найкращих фінансових показників, вдале вирішення вхідних ситуацій, економію капітальних вкладень, за економію часу тощо і стягнення у вигляді штрафних балів — за невдалі рішення, пору-

шення встановленого регламенту часу, помилки в розрахунках, пасивність і низьку якість доповідей, за кожену консультацію під час проведення гри.

Таким чином, ефективність і своєчасність рішень, що приймаються кожним із гравців, оцінюватимуться загальною сумою набраних балів.

ДОДАТОК

Характеристика нових продуктів і прогресивної виробничо-комерційної ідеї альтернативного бізнес-плану розвитку діяльності акціонерного товариства «EXS»

У сучасному світі існує безліч ідей вдосконалення харчування людей, оскільки ідеальних харчових продуктів немає взагалі, а також у зв'язку із загостренням екологічних проблем.

Однією з прогресивних і найперспективніших для умов України ідей слід вважати ідею виробництва і реалізації продукції з радіопротекторною дією, що є особливо актуальним через наслідки аварії на ЧАЕС. Чорнобильська катастрофа призвела до забруднення радіоактивними речовинами значної території України. Із обороту виведено більш як 140 тис. гектарів сільськогосподарських земель, 492 тис. гектарів лісу. На ушкоджених територіях, не виведених з обороту, де живуть люди, забрудненими вважаються 93% землі. Масштаби аварії розширюються у зв'язку із погіршенням стану здоров'я людей. Це обумовлює необхідність розробки заходів, спрямованих на запобігання надходженню радіонуклідів в організм людини і виведення інкорпорованих радіонуклідів.

Як відомо, харчування є одним із важливих факторів, що зв'язують людину із зовнішнім середовищем і суттєво впливають на стійкість організму до дії радіації. Їжа — один із шляхів потрапляння в організм радіоактивних забруднень і водночас носій цінних біологічно активних речовин, що дозволяють зменшити наслідки радіоактивних впливів.

У ситуації, що склалася, дуже важливим є перегляд раніше прийнятої концепції харчування. Необхідно змінити систему підприємств харчової промисловості і громадського харчування, які повинні забезпечити максимум можливих профілактичних заходів не тільки для робітників діючих блоків АЕС, людей, зв'язаних безпосередньо з ліквідацією аварії на ЧАЕС, а й для населення, що проживає в зоні підвищеного радіаційного впливу. В цих умовах, концепція споживання їжі повинна враховувати комплекс спеціальних лікувально-профілактичних заходів, що знижують негативний вплив радіації.

Сьогодні вже розроблені та впроваджені в практику охорони здоров'я препарати, які вибірково впливають на найнебезпечніші радіоактивні речовини, що потрапляють в організм людини в процесі виробничої діяльності. Ці препарати поділяються на дві групи:

сполуки, які перешкоджають проникненню радіоактивних речовин в організм або їх відкладенню в критичних органах;

сполуки, які сприяють прискоренню виведення з організму радіонуклідів.

Існує багато харчових натуральних речовин, які можуть бути використані при створенні продуктів лікувально-профілактичного призначення, що елімінують радіонукліди та підвищують резистентність організму людини. Такими харчовими нутрієнтами є пектин, альгінат натрію, апіпродукти, фруктові порошки, пшеничні висівки. Однією з перспективних

речовин є пшеничні зародки. Кожний з них містить більше 20 макро- та мікроелементів, а також значну кількість калію, фосфору, натрію, заліза, цинку та інших мікроелементів. У багатьох країнах зародки пшениці використовують у виробництві хліба, печива, цукерок, тістечок, кремів.

У зв'язку з цим необхідно налагодити виробництво фізіологічно повноцінних продуктів харчування на основі природних нутрієнтів. Для вирішення цього завдання на кафедрі технології продукції громадського харчування Київського державного торговельно-економічного університету розроблені біоелімінатори і вітамакси («біо», «віта» — життя, «елімінатори» — що виводять шкідливі речовини).

ВІТАМАКСИ — напої на основі натуральних нутрієнтів, які містять велику кількість вітамінів і біологічно активних речовин.

БІОЕЛІМІНАТОРИ — продукти харчування лікувально-профілактичного призначення в умовах впливу іонізуючої радіації, які сприяють виведенню радіонуклідів і підвищенню резистентності організму людини. Вони являють собою харчові композиції на основі природних речовин, які утримують білки з усіма незалежними амінокислотами, жири, вуглеводи, біологічно активні нутрієнти.

Промисловість України випускає спеціальні ентеросорбенти, що мають властивість зв'язувати радіонукліди і міцно їх утримувати. Однак безконтрольно використовувати їх не можна, оскільки крім радіонуклідів (цезію, стронцію) вони здатні виводити і корисні для організму елементи.

Як свідчать попередні дослідження, виробництво вже відомих харчових речовин (які елімінують радіонукліди і підвищують резистентність організму людини) для підприємств акціонерного товари-

ства «EXS» можна вважати прогресивною виробничою ідеєю, яка при достатній рекламній пропаганді може забезпечити значний комерційний успіх.

Дослідження, проведені серед жителів району діяльності акціонерного товариства «EXS» та інших споживачів, виявили значну потребу в окремих продуктах радіопротекторної дії і свідчать про реальне формування попиту серед потенційних споживачів на цю продукцію. Визначена приблизна місячна потреба в окремих продуктах:

- біоелімінатори — приблизно 400 тис. одиниць на місяць за ціною 0,7 грн. за одиницю;

- вітамакси — 750 тис. одиниць по 0,5 грн. за одиницю;

- зефір у пектині — 400 тис. одиниць по 6,0 грн./кг;

- хліб з висівками — 950 тис. одиниць по 0,5 грн./кг.

Для виготовлення цієї продукції доцільно створити мале підприємство на базі діючого ресторану. Реалізація продукції може здійснюватися не тільки для клієнтів ресторану, а й для жителів району діяльності акціонерного товариства «EXS» та інших потенційних споживачів через мережу кафетеріїв, розташованих при універсамах, гастрономах, магазинах кулінарії.

За попередніми розрахунками, додатковий річний товарооборот від реалізації цієї продукції може становити приблизно 4235,0 тис. грн. у діючих цінах, собівартість її виробництва і реалізації — 2965,0 тис. грн., а сума прибутку без податку на додану вартість — 1058,0 тис. грн.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Конституція України: Прийнята ВР України 28 червня 1996 р. // *Голос України*. — 1996. — 13 липня.
2. Про підприємництво. Закон України від 26 лютого 1991 р. — К.: Парламентське вид-во, 1998.
3. Про підприємства в Україні: Закон України від 27 березня 1991 р. / За ред. О.А. Романко, Т.М. Карпенко. — К.: Парламентське вид-во, 1998.
4. Бизнес-план: Методические материалы / Под ред. Р.Г. Маниловского. — М.: Финансы, 1994.
5. Бизнес-план, или как повысить доходность Вашего предприятия. Американская школа управления. — М.: Анкил, 1995.
6. *Буров В.П., Галь В.В.* и др. Бизнес-план инвестиционного проекта. Методика составления: Метод. пособие. — М.: ЦИПКК, А.П., 1997
7. *Грабовый П.Г., Петрова С.Н.* и др. Риски в современном бизнесе. — М.: Аланс, 1994.
8. *Друкер Петер.* Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво / Пер. з англ. — К.: Україна, 1994.
9. *Идрисов А.Б.* и др. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций. — М.: ИИД «Филлин», 1996.
10. Источники финансирования малого предприятия. — К.: Венчур, 1994.
11. *Львов Ю.Н.* Основы экономики и организации бизнеса. — СПб.: ГМП «Формика», 1992.
12. *Макконелл К.Р., Брю С.Л.* Экономика: принципы, проблемы и политика. — М.: Республика, 1992.
13. *Нікбакт Ейсан, Гроппелі Анжеліко.* Фінанси. К.: Основи, 1993.
14. *Райзберг Б.А.* Основы бизнеса. — М.: Ось-89, 1996.
15. *Речмен Д., Мескон М.* и др. Современный бизнес: В 2 т. — М.: Республика, 1995.
16. *Скворцов М.Н.* Як запобігти банкрутству підприємства? Від виживання до процвітання. — К.: Будівельник, 1995.
17. *Шудра В.Ф., Беличко А.Н.* Как подготовить успешный бизнес-план. — К.: Капрал, 1997.

Навчальне видання

Агафонова Людмила Григорівна
Рога Оксана Віталіївна

ПІДГОТОВКА БІЗНЕС-ПЛАНУ

Практикум

Керівник видавничих проєктів В. І. Карасьов
Головний редактор В. П. Розумний
Редактори В. Д. Мозолєвська, І. В. Стремєвська
Коректор І. В. Стремєвська
Комп'ютерна верстка Д. В. Кубайчука

Підписано до друку 28.02.2000. Формат 84х108/32.
Папір офс. № 1. Друк офс. Гарнітура Петербург.
Ум. друк. арк. 8,4. Обл.-вид. арк. 5. Зам. № 1738

Київська обласна організація товариства «Знання» України
252034, Київ, вул. Стрілецька, 28
Тел. (044) 224-80-43, 224-23-36
E-mail: sales@society.kiev.ua
<http://www.znannia.com.ua>
Віддруковано на АТ «ВІПОЛ»
03151, Київ-151, вул. Волинська, 60

Книгу можна придбати за адресами:

- √ м. Київ, вул. Володимирська, 42, тел. (044)224-92-40;
- √ м. Київ, вул. М. Грушевського, 4, "Наукова думка",
тел. (044)228-06-96;
- √ м. Київ, пл. Лесі Українки, 1, тел. (044)296-80-20;
- √ м. Вінниця, вул. Соборна, 38, "Дружба", тел. (0432)32-76-93;
- √ м. Дніпропетровськ, вул. Дзержинського, 1/3, СП "Мир",
тел. (0562)46-52-32;
- √ м. Донецьк, вул. Артема, 147-а, "Дом книги", тел. (0622)57-73-94;
- √ м. Житомир, вул. Черняхівського, 12-а, "Житомир-книга",
тел. (0412)22-12-19;
- √ м. Івано-Франківськ, вул. Незалежності, 19, "Букініст",
тел. (03422)2-38-28;
- √ м. Івано-Франківськ, вул. Січових Стрільців, 78, "Арка",
тел. (03422)3-04-60;
- √ м. Запоріжжя, просп. Леніна, 151, "Сучасник", тел. (0612)33-12-27;
- √ м. Кіровоград, вул. К. Маркса, 34/25, "Книги", тел. (0522)22-48-45;
- √ м. Кривий Ріг, пл. Визволення, 1, "Букініст-салон",
тел. (0564)29-81-21;
- √ м. Львів, просп. Шевченка, 8, книгарня НТШ, тел. (0322)79-85-80;
- √ м. Луганськ, вул. Радянська, 58, "Глобус-книга",
тел. (0642)53-62-30;
- √ м. Луцьк, просп. Волі, 8, "Освіта", тел. (03322)2-46-14;
- √ м. Одеса, вул. Преображенська, 49/51, "Радуга",
тел. (0482)22-04-38;
- √ м. Полтава, вул. Жовтнева, 60-а, "Планета", тел. (05322)7-20-19;
- √ м. Рівне, вул. Соборна, 57, "Слово", тел. (0362)26-94-17;
- √ м. Сімферополь, вул. Куйбишева, 13, МСП "Ната",
тел. (0652)25-62-16;
- √ м. Суми, вул. Кірова, 8, АТП "Кобзар", тел. (0542)22-51-17;
- √ м. Харків, вул. Петровського, 6/8, "Вища школа",
тел. (0572)47-80-20;
- √ м. Херсон, вул. 9-го січня, 15, офіс 75, ПВКФ "Стиль-Плюс",
тел. (0552)24-22-96;
- √ м. Хмельницький, вул. Подільська, 25, "Книжковий світ",
тел. (03822)6-60-73;
- √ м. Чернівці, вул. О. Кобилянської, 37, "Художня книга",
тел. (03722)2-60-95;
- √ м. Чернігів, вул. Леніна, 45, "Будинок книги", тел. (046)227-30-03.

**Книготорговельним організаціям
та оптовим покупцям звертатися за тел.:**

(044) 225-00-44, 224-80-43.

E-mail: sales@society.kiev.ua

<http://www.znannia.com.ua>

НБ ПНУС



633544