

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Східноєвропейський національний університет
імені Лесі Українки
Географічний факультет
Кафедра економічної та соціальної географії

Алла Потапова

БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ

Навчальний посібник

Луцьк
2017

УДК 658.14.012(075.8)

ББК 65.9(4УКР)09я73
П 64

Рекомендовано до друку Вченою радою Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки (протокол № 6 від 25 травня 2017 року)

Гриф «Рекомендовано вченою радою Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки» як наукове видання для студентів вищих навчальних закладів (наказ № 157-з від 25.05.2017 р.)

Рецензенти: *Ковальська Любов Леонідівна* – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки та підприємництва Луцького національного технічного університету;

Оксанич Олександр Емануїлович – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту організацій та зовнішньоекономічної діяльності Волинського інституту економіки та менеджменту;

Павліха Наталія Володимирівна – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри міжнародних економічних відносин та управління проектами Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки.

Потапова А. Г.

П 64

Бізнес-планування: навчальний посібник / Алла Геннадіївна Потапова. – Луцьк : ПП Іванюк В. П., 2017. – 260 с.

Навчальний посібник містить суть, призначення та теоретичні основи розробки бізнес-плану, методичні рекомендації з розробки окремих розділів бізнес-плану, практичні завдання, тестування поточного і підсумкового рівня знань студентів, завдання та методичні рекомендації до виконання індивідуального навчально-дослідного завдання, список літератури.

Рекомендовано студентам галузі знань – 01 Освіта, спеціальності – 014 Середня освіта, освітньої програми – Географія. Економіка.

УДК 958.14.012(075.8)

ББК 65.9(4УКР)09я73

© Потапова А. Г., 2017

© Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки, 2017

ЗМІСТ

| | |
|---|----|
| ВСТУП | 7 |
| ЧАСТИНА I. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ | 9 |
| РОЗДІЛ I. СУТНІСТЬ ПЛАНУВАННЯ В РИНКОВІЙ ЕКОНОМІЦІ | 9 |
| 1.1. Планова діяльність в умовах ринкової економіки..... | 9 |
| 1.2. Місце планування в системі менеджменту..... | 14 |
| 1.3. Форми планування і види планів..... | 17 |
| 1.4. Технологія планування..... | 24 |
| 1.5. Організація планування розвитку міста..... | 26 |
| <i>Питання для самоперевірки та виконання практичної роботи</i> | 27 |
| Практична робота № 1. Визначення особистої здатності до підприємництва..... | 28 |
| РОЗДІЛ II. ПІДПРИЄМНИЦЬКА (КОМЕРЦІЙНА) ІДЕЯ | 33 |
| 2.1. Методи пошуку підприємницьких (комерційних) ідей..... | 33 |
| 2.2. Методи індивідуального творчого пошуку..... | 33 |
| 2.3. Методи колективного пошуку..... | 34 |
| 2.4. Методи активізації пошуку..... | 34 |
| <i>Питання для самоперевірки та виконання практичних робіт</i> | 35 |
| РОЗДІЛ III. МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПЛАНОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ | 36 |
| 3.1. Методологія планування..... | 36 |
| 3.2. Принципи планування..... | 37 |
| 3.3. Методи планування..... | 39 |
| 3.4. Функції планування ділового розвитку фірми..... | 43 |
| <i>Питання для самоперевірки та виконання практичних робіт</i> | 47 |
| Практичні роботи №2, 3. Розробка підприємницької (комерційної) ідеї..... | 48 |
| РОЗДІЛ IV. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ФОРМИ ГОСПОДАРЮВАННЯ | 54 |
| 4.1. Приватні підприємства..... | 54 |
| 4.2. Підприємства об'єднання громадян..... | 54 |
| 4.3. Комунальні підприємства..... | 55 |
| 4.4. Державні (комерційні та казенні) підприємства..... | 56 |
| 4.5. Виробничі кооперативи..... | 56 |
| 4.6. Публічні акціонерні товариства..... | 57 |

| | |
|---|-----------|
| 4.7. Підприємець-фізична особа..... | 58 |
| <i>Питання для самоперевірки та виконання практичних робіт.....</i> | <i>59</i> |
| РОЗДІЛ V. СТАТУТ ПІДПРИЄМСТВА..... | 60 |
| 5.1. Загальні положення..... | 62 |
| 5.2. Мета створення та предмет діяльності підприємства..... | 62 |
| 5.3. Юридичний статус підприємства..... | 66 |
| 5.4. Майно підприємства..... | 67 |
| 5.5. Управління підприємством і самоврядування трудового колективу..... | 69 |
| 5.6. Господарська діяльність та соціальний розвиток підприємства..... | 71 |
| 5.7. Облік, звітність та контроль підприємства..... | 72 |
| 5.8. Припинення діяльності підприємства..... | 73 |
| <i>Питання для самоперевірки та виконання практичних робіт.....</i> | <i>73</i> |
| Практичні роботи № 4, 5. Вибір організаційно-правової форми господарювання та загальна характеристика підприємства..... | 74 |
| РОЗДІЛ VI. БІЗНЕС-ПЛАН ТА ЙОГО РОЛЬ У РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ...77 | 77 |
| 6.1. Поняття бізнес-плану й бізнес планування..... | 77 |
| 6.2. Мета створення бізнес-плану..... | 78 |
| 6.3. Основні етапи розробки, особливості й обсяги бізнес-планів..... | 80 |
| 6.4. Основні види бізнес-планів..... | 80 |
| <i>Питання для самоперевірки та виконання практичної роботи.....</i> | <i>81</i> |
| Практична робота № 6. Оцінка структури витрат та цін конкретного продукту за методом «витрати-плюс»..... | 82 |
| ЧАСТИНА II. РОЗРОБКА І ВПРОВАДЖЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ.....87 | 87 |
| РОЗДІЛ VII. СТРУКТУРА БІЗНЕС-ПЛАНУ.....87 | 87 |
| 7.1. Структура бізнес-плану..... | 87 |
| 7.2. Зміст розділу «Короткий опис можливостей підприємства»..... | 87 |
| 7.3. Характеристика підприємства..... | 89 |
| 7.4. Характеристика продукції (послуг), що виробляється підприємством..... | 90 |
| <i>Питання для самоперевірки та виконання практичної роботи.....</i> | <i>91</i> |
| Практична робота № 7. Загальна характеристика ринку продукції (послуг) підприємства..... | 92 |

| | |
|--|-----|
| РОЗДІЛ VIII. ХАРАКТЕРИСТИКА КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА Й КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ | 95 |
| 8.1. Характеристика конкурентного середовища..... | 95 |
| 8.2. Аналіз сильних та слабких сторін (SWOT-аналіз)..... | 95 |
| 8.3. Визначення найбільш конкурентоспроможного товару..... | 96 |
| <i>Питання для самоперевірки та виконання практичних робіт</i> | 97 |
| Практична робота № 8. Конкуренція та ризик в підприємницькій діяльності..... | 98 |
| РОЗДІЛ ІХ. ПЛАН МАРКЕТИНГУ | 101 |
| 9.1. Зміст розділу. Типи маркетингу..... | 101 |
| 9.2. Стратегія маркетингу..... | 103 |
| 9.3. Стратегія збуту й розподілу..... | 104 |
| 9.4. Стратегія ціноутворення..... | 106 |
| <i>Питання для самоперевірки та виконання практичної роботи</i> | 109 |
| Практична робота № 9. Маркетингова діяльність підприємства..... | 110 |
| РОЗДІЛ Х. ПЛАН ВИРОБНИЦТВА | 115 |
| 10.1. Зміст розділу. Виробнича програма на підприємствах | 115 |
| 10.2. Розрахунок потреби в основних виробничих фондах..... | 116 |
| 10.3. Планування обсягу реалізації продукції..... | 118 |
| 10.4. Розрахунок потреби в ресурсах на виробничу програму..... | 119 |
| 10.5. Розрахунок потреби в персоналі та заробітній платі..... | 120 |
| 10.6. Кошторис витрат і калькуляція собівартості..... | 121 |
| 10.7. Потреба в додаткових інвестиціях..... | 122 |
| <i>Питання для самоперевірки та виконання практичної роботи</i> | 123 |
| Практична робота № 10. Виробнича діяльність підприємства..... | 124 |
| РОЗДІЛ ХІ. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ПЛАН | 128 |
| 11.1. Обґрунтування вибору юридичної форми організації бізнесу..... | 128 |
| 11.2. Визначення потреби в персоналі з розподілом по категоріях..... | 129 |
| 11.3. Створення організаційної структури управління підприємства..... | 132 |
| <i>Питання для самоперевірки та виконання практичної роботи</i> | 132 |
| Практична робота № 11. Формування організаційного плану підприємства..... | 134 |

| | |
|---|-----|
| РОЗДІЛ XII. ФІНАНСОВИЙ ПЛАН | 142 |
| 12.1. Зміст, завдання та методи фінансового планування..... | 142 |
| 12.2. Прогноз звіту про доходи і видатки..... | 147 |
| 12.3. Рух грошових коштів внаслідок фінансової діяльності підприємства..... | 152 |
| 12.4. Прогноз балансу активів та пасивів підприємства..... | 153 |
| <i>Питання для самоперевірки та виконання практичних робіт</i> | 155 |
| РОЗДІЛ XIII. СТРАТЕГІЯ ФІНАНСУВАННЯ | 157 |
| 13.1. Зміст, завдання фінансової стратегії підприємства..... | 157 |
| 13.2. Методи фінансової доцільності проекту..... | 158 |
| <i>Питання для самоперевірки та виконання практичних робіт</i> | 162 |
| Практичні роботи № 12, 13. Фінансовий план підприємства..... | 163 |
| РОЗДІЛ XIV. АНАЛІЗ ПОТЕНЦІЙНИХ РИЗИКІВ | 175 |
| 14.1. Загальне поняття ризику..... | 175 |
| 14.2. Види ризиків..... | 177 |
| <i>Питання для самоперевірки та виконання практичних робіт</i> | 181 |
| Практичні роботи № 14, 15. Оцінка ризиків..... | 182 |
| РОЗДІЛ XV. ТЕХНОЛОГІЯ РОЗРОБКИ РІЗНИХ ВИДІВ БІЗНЕС-ПЛАНУ | 185 |
| 15.1. Бізнес-план фінансового оздоровлення підприємства..... | 185 |
| 15.2. Бізнес-план реорганізації підприємства..... | 188 |
| 15.3. Бізнес-план диверсифікації діяльності підприємства..... | 191 |
| 15.4. Бізнес-план диверсифікації діяльності підприємства..... | 193 |
| <i>Питання для самоперевірки та виконання практичної роботи</i> | 196 |
| ЧАСТИНА III. ЗАВДАННЯ ТА МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ВИКОНАННЯ ІНДИВІДУАЛЬНОГО НАВЧАЛЬНО-ДОСЛІДНОГО ЗАВДАННЯ | 197 |
| ЧАСТИНА IV. ТЕСТУВАННЯ ПОТОЧНОГО І ПІДСУМКОВОГО РІВНЯ ЗНАНЬ | 216 |
| ДОДАТКИ | 225 |
| СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ | 254 |
| ПРЕДМЕТНИЙ ПОКАЖЧИК | 257 |

ВСТУП

В умовах ринкової системи господарювання жодне підприємство не може працювати прибутково без ретельно опрацьованого плану. Досвід організації підприємств свідчить, що планування їх діяльності набуває все більшого значення в умовах швидких змін у середовищі функціонування. Чим більш динамічним та невизначеним стає середовище діяльності, тим більше порядку має бути на самому підприємстві, тим більше уваги слід приділяти розробці стратегій та оперативних дій для їх реалізації. Відсутність чіткого плану є незаперечним свідченням незадовільного управління підприємством. Успіх підприємницького проекту, незалежно від його масштабів, сфери діяльності, форми організації бізнесу, неможливий без чіткого уявлення про перспективи, діяльності, без опрацювання надійних орієнтирів і реального плану господарювання.

Бізнес – діяльність, спрямована на виробництво товарів (послуг, робіт), які задовольняють потреби покупців і одержання відповідного прибутку.

Перш ніж розпочати підприємницьку діяльність, людина повинна ретельно продумати, що саме, на який термін, якими способами й за допомогою яких засобів вона повинна це зробити. Бізнес-планування дозволяє не тільки обґрунтувати необхідність розробки того чи іншого інвестиційного проекту, але й можливість його реалізації в діючих ринкових умовах.

Перед підприємцями постають питання про розподіл ресурсів, основні фонди, нові види продукції та інше. Існують теоретично обґрунтовані вирішення цих та подібних проблем. Від того наскільки далекоглядні, раціональні, економічно-обґрунтовані та ефективні рішення, залежить майбутнє конкретного підприємства.

Навчальна дисципліна «Бізнес-планування» є складовою підготовки фахівців до практичної діяльності освітньої програми – «Географія. Економіка» і опирається на знання, набуті під час вивчення дисциплін: «Економічний потенціал регіону», «Управління розвитком регіону», «Менеджмент регіонального розвитку», «Основи регіональної політики», «Географія світового господарства», «Географія промисловості», «Територіальна організація продуктивних сил», «ТВК і економічне районування», у яких вивчаються окремі проблеми регулювання підприємницької діяльності.

В основу даного посібника покладені наукові розробки співробітників кафедри менеджменту та маркетингу в міському господарстві Харківської національної академії міського господарства («Бізнес-планування: конспект лекцій» О. П. Колонтаєвського та І. О. Самойленко (2007 р.)), науковців Вінницького національного технічного університету («Бізнес-планування: навч. посібник» В. О. Козловського та О. Й. Лесько (2005 р.)) та Луцького національного технічного університету («Основи підприємництва: бізнес планування : навч. посіб.» В. І. Павлова (1998 р.)). Йдеться про наукові напрямки, пов'язані з основами підприємництва, серед яких і бізнес-планування, розроблення стратегій, планів і програм розвитку бізнесу, покращення якості життя населення. Всі зазначені напрями пройшли відповідну апробацію у формі курсів лекцій та навчальних модулів.

Посібник «Бізнес-планування» розрахований насамперед на студентів освітньої програми – «Географія. Економіка», проте може бути корисним всім, хто цікавиться підприємництвом та бізнес-плануванням.

ЧАСТИНА I. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ

РОЗДІЛ I. СУТНІСТЬ ПЛАНУВАННЯ В РИНКОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

1.1. Планова діяльність в умовах ринкової економіки

З початку переходу від адміністративно-командної до ринкової економіки планування найчастіше не сприймалося як один з провідних факторів комерційного успіху підприємства. Піддавалась сумніву необхідність будь-якого планування в економічних умовах, які характерні для ринкової економіки. Вважали, що ринок і планування не сумісні. Практика діяльності підприємств потребує вивчення досвіду країн з розвинутою економікою, де застосовують сучасні методи управління системою планів підприємства, як інструментів підвищення ефективності управлінської діяльності. Важливою є роль планування та прогнозування також на державному рівні. В більшості країн Заходу державне планування, прогнозування (в тій чи іншій формі) успішно адаптоване до умов ринкового господарства і відіграє важливу роль в управлінні економікою.

В останні роки практикуються розробки програм розвитку на регіональному рівні, що є прикладом планової діяльності.

Підприємство є частиною економічної системи, в якій визначальними факторами розвитку є попит та пропозиція. Під впливом попиту та пропозиції формуються ціни на продукцію чи послуги, вибираються пріоритетні напрямки діяльності підприємств, визначаються очікувані доходи і прибуток, необхідні обсяги виробництва (наданих послуг) і ресурси. В умовах ринкової економіки підприємство самостійно вибирає свою економічну політику, але не може диктувати свої правила діяльності іншим. В цій ситуації зростає роль ефективного менеджменту для прийняття оптимальних управлінських рішень.

Управлінські рішення необхідні підприємству для отримання кінцевого результату. Його досягненню передують ряд цілеспрямованих дій, покликаних забезпечити одержання необхідного результату, який би найбільшою мірою враховував інтереси й можливості підприємства в економічних умовах.

Планова діяльність – уміння передбачати мету і результати діяльності організації, ресурси, потрібні для досягнення цих результатів. Планування тісно переплітається з прогнозуванням, що передують плануванню.

Прогнозування – система кількісних і якісних передпланових досліджень, спрямованих на з'ясування можливого стану і результатів діяльності підприємства в майбутньому.

На основі прогнозів визначається можливість досягнення встановлених цілей, вказується імовірний ступінь можливого відхилення від тих чи інших цілей залежно від способу майбутніх дій і впливу різних зовнішніх факторів науково-технічного, природно-кліматичного, соціально-економічного характеру.

Прогноз і план мають як спільні ознаки, так і розходження.

Відзначимо три *особливості прогнозу і планів*.

1. *Прогноз* пов'язаний з об'єктивним плином життя і виходить з його діалектичного розуміння (випадків); план включає рішення, волю і відповідальність осіб, які його прийняли, з метою перетворення дійсності.

2. Для *прогнозу* характерно імовірнісне настання події. План розглядає цю подію як мету діяльності.

3. Для *прогнозу* характерні альтернативні шляхи і терміни досягнення події; для *плану* характерне рішення про систему заходів, що передбачає послідовність, порядок, терміни і способи досягнення потрібної події.

Розходження полягають:

1) в способі оперування інформацією про майбутнє: *прогноз* – це імовірність, *план* – це рішення;

2) в кількісній оцінці майбутнього: *прогноз* – це діапазон (інтервал) значення, *план* – конкретна величина;

3) у відношенні до свободи: *прогноз* – це необов'язковість дій, *план* – обов'язковість виконання.

Досягнення конкретної господарської мети можливе у взаємозв'язку між процесами реалізації і розробки планів, що забезпечує відповідність основних завдань планів реаліям.

Планування – процес формування цілей, визначення пріоритетів, засобів і методів їх досягнення на основі знань про закономірності функціонування різних господарських систем і обліку можливих змін умов господарювання. Також, **планування** – це функція управління, що включає: аналіз ситуацій і факторів зовнішнього середовища; прогнозування, оцінку й оптимізацію альтернативних варіантів досягнення цілей, сформульованих на стадії стратегічного маркетингу; розробку плану та його реалізацію.

У процесі планування приймають рішення про вибір, з можливих варіантів, досягнення мети, які є найбільш вигідними і необхідні для цієї дії. Планування вимагає послідовної реалізації визначених дій (рис. 1.1).

Приклад. Вирішення завдання по збільшенню обсягу виробництва до визначеного розміру, можна за рахунок підвищення ефективності використання діючих основних фондів, закупівлі або оренди додаткових засобів виробництва тощо. Реалізація кожного з можливих варіантів потребує додаткових ресурсів (інвестиції в основні фонди, обслуговування кредитів, оплата енергоносіїв тощо) і в загальному випадку приведе до одержання різних доходів і прибутку. Проаналізувавши основні очікувані (планові) показники порівнюваних варіантів, керівництво підприємства приймає принципове рішення про подальші дії. Якщо очікувані результати й умови їхнього досягнення не задовольняють керівництво, то шукають нові шляхи їх досягнення чи уточнюють цілі відповідно до реалій. Якщо очікувані результати задовольняють менеджмент підприємства, то формується система планових показників відповідно до обраного варіанта досягнення мети. У процесі реалізації плану ситуація може змінитися (зросте або зменшиться попит, зміниться ставка оподаткування, підвищиться мінімальна заробітна плата, вийде з ладу устаткування.), що вимагатиме проведення повторного аналізу ситуацій і ухвалення рішення про подальші дії.

Як частина управлінської діяльності, планування повинно дати чіткі орієнтири для працівників і підрозділів, тобто процес планової діяльності мусить завершитися

складанням документа, де б визначалися завдання, терміни, контрольні цифри, графіки виконання робіт тощо. Таким документом є план. Оскільки один показник не може охопити всі завдання, що постають перед підприємством в різних напрямках його діяльності, потрібна система взаємозалежних показників.



Рис. 1.1. Процес здійснення планової діяльності підприємства

План – це документ, що містить систему кількісних і якісних показників діяльності об’єкта планування у періоді, що розглядається.

Загалом, **план** – це модель бажаного майбутнього або система заходів, спрямована на досягнення поставлених цілей і завдань.

За допомогою планів визначаються рамки економічної діяльності (які дії треба розпочати, коли і яких показників досягти, які ресурси залучити тощо). Планові показники служать контрольними індикаторами для оперативного управління діяльністю.

Об’єктами планового регулювання можуть бути економічні системи різного рівня (від економіки країни до підприємства та його підрозділів).

Суб’єктами планування є органи управління, які його здійснюють. На рівні країни ці функції покладені на Кабінет Міністрів, що виконує роль організатора розвитку економіки країни відповідно до інтересів і пріоритетів суспільства в цілому. На рівні підприємств планову діяльність веде управлінський персонал і насамперед вище його керівництво.

На управління розвитком підприємства впливають зовнішні фактори, які сприяють або перешкоджають його діяльності. Внутрішні фактори, обумовлені станом економіки конкретного підприємства. Вони, як і зовнішні фактори, обмежують або розширюють можливості підприємства, сприяють або перешкоджають освоєнню нової продукції (послуг), підвищенню конкурентоспроможності, зниженню витрат, зростанню прибутку тощо.

До факторів зовнішнього середовища підприємства можна віднести податкову і тарифну політику держави, ситуацію на ринку кредитних ресурсів; внутрішнього середовища – технічний стан основних фондів, збалансованість технологічних ланок, фінансовий стан підприємства тощо.

Керівництво підприємства завжди вирішує проблему пошуку найбільш вигідних управлінських рішень з можливих. При цьому дані рішення повинні враховувати очікувану економічну ситуацію як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективі. У міру зростання кількості факторів, що впливають на виробничу діяльність підприємства, та терміну, протягом якого діють прийняті управлінські рішення, зростає значення планування у забезпеченні успішної роботи підприємства. Кожне підприємство самостійно встановлює обсяги планових розробок, адже наявність планів сприяє скороченню кількості помилкових управлінських рішень, поліпшує результати господарської діяльності.

Отже, перевагами планування є:

- розширення інформації про потенціал підприємства;
- конкретизація виникаючих проблем і шляхи їх вирішення;
- забезпечення інформації для прийняття правильних управлінських рішень у майбутньому;
- підвищення рівня підготовки управлінських кадрів і їхньої мотивації до виконання поставлених цілей;
- поліпшення координації роботи підрозділів;
- підвищення ефективності використання наявних ресурсів;
- підвищення ефективності контролю за діяльністю підприємства.

Отже, планування гарантує успіх у діяльності підприємства. Досвід планової роботи забезпечує ефективність планування на належному рівні. В умовах ринкової економіки діяльність підприємства залежить від факторів зовнішнього середовища.

Великий успіх підприємства також пов'язують з вдалим збігом обставин, а не з наявністю якісно розроблених планів. Однак невдачі підприємств ніхто не пов'язує з використанням планів у практиці господарювання. Дослідження результатів цього питання були проведені англійським фахівцем з планування Р. Фінном (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Оцінка наслідків застосування планування

| Наслідки застосування планування | Тривалість досвіду планування, років | | | | Кількість підприємств (випадків) |
|----------------------------------|--------------------------------------|-------|--------|-----|----------------------------------|
| | < 2 | 2 – 5 | 6 – 10 | >10 | |
| Великий успіх | 0 | 0 | 3 | 3 | 6 |
| Успіх | 3 | 13 | 19 | 19 | 54 |
| Обмежений успіх | 0 | 19 | 5 | 5 | 40 |
| Невдача | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Кількість підприємств | 3 | 32 | 27 | 27 | 100 |

В умовах ринкової економіки плани не встановлюються підприємствам «з гори», ресурси не виділяються, а купуються підприємством, яке вирішує як використовувати їх надалі. Тому в кінцевому підсумку доходи підприємства залежать насамперед від прогнозування підприємством майбутніх потреб споживачів, здатності найбільш ефективно організувати свою діяльність для їх забезпечення і якнайкраще пристосуватися до мінливих умов зовнішнього середовища. Отже при конкуренції, що властива ринковій економіці, перевірку проходять передусім не стільки товари як такі, а система планування і здатність менеджера робити правильні висновки з інформації, що надходить. З урахуванням цього можна говорити про те, що планування діяльності підприємств стає обов'язковою умовою їх успіхів у довгостроковій перспективі.

1.2. Місце планування в системі менеджменту

Починаючи власну справу людина повинна ретельно обміркувати, що саме, до якого терміну і за допомогою яких засобів необхідно зробити, щоб досягнути кінцевого результату. Тому першою (основною) ланкою процесу управління будь-яким видом діяльності є процес постановки цілей і пошук засобів їх виконання

(передбачення і планову діяльність). Результатом процесу управління є побудова ідеальної моделі ходу реалізації процесу, спрямованого на досягнення поставленої мети.

На підприємстві процес управління зводиться до організації роботи устаткування, до управління персоналом і відносинами, що виникають у процесі виробництва. Отже, **управління** – організація роботи колективу з визначенням і досягненням цілей діяльності підприємства. У процесі управління реалізуються функції, які характеризують поділ праці у сфері управління і визначають основні стадії розробки управлінських рішень.

Управління – процес (функції) *аналізу, планування, організації, мотивації і контролю*, необхідний для досягнення мети найбільш ефективним шляхом. Діяльність підприємства в умовах ринкової економіки повинна бути результативною й ефективною. Результативність є наслідком того, що «робляться потрібні й правильні речі», а ефективність – наслідком того, що «ці речі створюються правильно». Ефективність досягається правильно здійснюваним процесом управління, що поєднує взаємозалежні функції планування, організації, мотивації і контролю при пріоритеті першої. Кожна з цих функцій поєднує управлінську діяльність визначеної спрямованості.

Аналіз складається з дослідження економічних процесів, що відбувалися на підприємстві в минулому, умов зовнішнього середовища в сьогоденні і встановлює тенденції розвитку фірми, загрози і можливості, в також проблеми, що підлягають вирішенню.

Планування відповідає за стан підприємства в сучасних умовах; за напрямки розвитку підприємства; ефективність реалізації поставлених завдань.

Організація відповідає за формування структури організації, виходячи із завдань, що постають перед підприємством і розподіл повноважень і обов'язків між підрозділами. В рамках цієї функції вирішуються питання організації матеріального постачання, набору робочої сили тощо.

Координація спрямована на узгодження різних зовнішніх систем управління.

Мотивація (діяльність) активізує (зацікавлює) працівників підприємства у виконанні планових показників і постійному пошуку резервів підвищення

ефективності роботи. За допомогою цієї функції менеджери прагнуть знайти баланс інтересів усіх сторін, які беруть участь у виробничому процесі і перерозподілі прибутку підприємства.

Регулювання пов'язане з поточним управлінням і спрямоване на збереження стану запланованого процесу, коригування відхилень усередині системи.

Облік полягає в одержанні й фіксації (в кількісній формі) результатів стану об'єкта і ресурсів у будь-який момент часу функціонування системи.

Контроль управлінської діяльності є якісною і кількісною оцінкою та обліком результатів діяльності. У загальному процесі управління контроль виступає як елемент зворотного зв'язку, тому що на підставі його даних відбувається коригування прийнятих раніше рішень.

Отже, планування визначає мету і завдання реалізації функцій управління, виходячи з цілей розвитку підприємства (рис. 1.2).

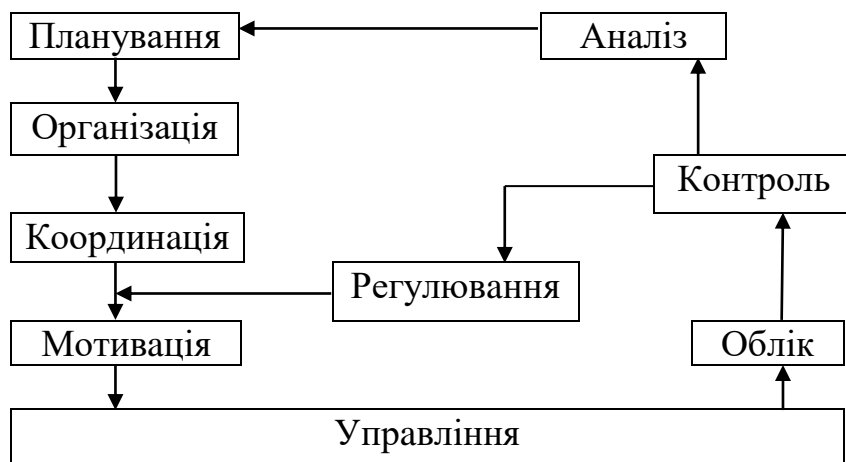


Рис. 1.2. Процес управління підприємством

М. Мескон вказував, що «планування – це парасолька, під якою укриваються всі функції управління». Від рівня планування багато в чому залежить успіх управлінської діяльності та її ефективність.

Усі функції управління взаємозалежні. Від успішної реалізації кожної з них залежить ефективність планування в цілому. Оптимальна структура організації неможлива без чіткої стратегії (плану) розвитку, оскільки різні завдання вимагають відповідної виробничої структури. У свою чергу, ефективність планування залежить від ефективної організації робіт на всіх рівнях, а це – питання функції організації.

Особливо тісними є зв'язки планування і контролю як двох основних функцій управління. Хоча контроль має підлеглий характер відносно планування, але без організації належного контролю не можна організувати планування як безупинний процес, тому що для цього необхідно постійно порівнювати (контролювати) досягнуті результати з плановими показниками. У процесі контролю одержують інформацію, що характеризує стан економіки підприємства, і виявляють відхилення фактичних показників від планових. Усунення виявлених відхилень забезпечує «саморегулювання» системи. Облік і аналіз досягнутих результатів завершують цикл ухвалення управлінського рішення і готують інформацію для здійснення нового циклу процесу планування.

1.3. Форми планування і види планів

Підприємство є частиною економічної (виробничої) системи, яка виникла в результаті суспільного поділу праці й покликана самотійно чи у взаємодії з іншими аналогічними системами задовольняти потреби суспільства. Кожне підприємство входить в економічну систему держави і зобов'язане враховувати інтереси, попит і пропозицію держава. Ці правила визначаються державою за допомогою форм планування.

Існують дві форми планування, які на певному історичному етапі розвитку мали досить широке розповсюдження: директивне й індикативне планування.

Директивне планування (обов'язкове, підлягає неухильному виконанню) припускає застосування насамперед командно-адміністративних важелів для забезпечення досягнення поставлених цілей.

Дана форма планування застосовувалася у країнах з неринковою економікою, де використовувалася централізована система планування і мала певні позитивні моменти (можливість швидкої концентрації сил і ресурсів на найбільш важливих напрямках розвитку економіки країни), але не витримала випробування часом.

Індикативне планування не передбачає обов'язковості виконання рекомендацій і найчастіше застосовується на макрорівні. Індикатори або завдання характеризують стан і спрямованість розвитку економіки, які розробляються органами

державного управління в ході формування соціально-економічної політики і визначають характер державного впливу на господарські процеси з метою досягнення зазначених параметрів.

При індикативному плануванні у процес регулювання економічних процесів залучені держава та суб'єкти господарської діяльності, які характерні для ринкової економіки. Регулювання цими процесами ґрунтується на суміщенні непрямого і прямого регулювання з врахуванням пріоритетних фінансово-економічних важелів впливу.

Отже, в умовах ринкової економіки планування набуває індикативної форми планування. Підприємство самостійно здійснює вибір системи планів, що відповідають економічній ситуації. При цьому воно зупиняє свій вибір на тих видах планів, котрі в більшій мірі відповідають його довгостроковим інтересам і розумінню необхідного ступеня регламентації поточної діяльності.

Планування має системний характер, цілісність, складається з взаємозалежних частин, кожна з яких робить свій внесок у характеристику системи. За класифікацією планів планування відрізняється за термінами, на які розробляються плани, і ступенем деталізації планових розрахунків і завдань. За термінами, на який розробляється план, склалася така система планування:

- стратегічне планування (10–15 років);
- довгострокове планування (5–10 років);
- середньострокове планування (2–5 років);
- короткострокове (поточні й оперативні) планування (до 1 року).

Стратегічне планування – вид планової роботи, що полягає в розробці головних цілей діяльності підприємства й орієнтоване на визначення намічуваних кінцевих результатів з урахуванням засобів і способів досягнення поставлених цілей і забезпечення необхідними ресурсами для стабільного й успішного функціонування підприємства в довгостроковій перспективі. За допомогою стратегічного планування приймаються рішення з концептуальних питань розвитку підприємства (розширення діяльності в області бізнесу; нові сфери бізнесу; вибір споживача; положення на ринку тощо). Розробляються нові можливості підприємства (*наприклад, розширення виробничих потужностей шляхом будівництва нових підприємств або придбання*

обладнання, зміни профілю підприємства або радикальна зміна технології). Стратегічне планування охоплює період в 10–15 років, має окремі наслідки, впливає на функціонування всієї системи керування і ґрунтується на величезних ресурсах.

Стратегія – сукупність глобальних ідей розвитку підприємства. **Стратегічний план** підприємства включає стратегічні цілі підприємства. Основними орієнтирами їх досягнення – планування росту, планування розвитку підприємства, інноваційне планування.

Стратегічні плани розробляються керівництвом підприємства (фірми), оскільки визначення стратегії вимагає масштабного погляду на майбутнє місце підприємства в економічній системі в досить далекій перспективі. Стратегічному плануванню властиві такі риси:

- спрямованість на середньо- і довгострокову перспективу;
- орієнтація зусиль підприємства на вирішення ключових цілей, від яких залежить виживання і прогрес підприємства;
- врахування впливу на об'єкт планування зовнішніх факторів й підготовка принципових рішень з адаптації до них з метою отримання максимальної вигоди чи мінімізації витрат;
- взаємозв'язок можливостей і цілей підприємства в майбутньому із запитами ринку.

Стратегічне планування підприємства залежить від:

- ролі підприємства в суспільстві;
- цілей підприємства;
- аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища (виробництво, кадри, організація постачання, маркетинг тощо);
- вибору стратегії (швидке зростання, обмежене зростання скорочення).

Нестабільність умов господарювання в ринковій економіці потребує використання різноманітних підходів до розробки стратегічних планів. У процес стратегічного планування застосовують три сценарії його розробки: оптимістичний, песимістичний та найбільш імовірного.

Розробивши варіанти планів, керівництво вибирає стратегічну альтернативу розвитку підприємства і починає її реалізовувати на практиці. На цьому етапі

показники-орієнтири і завдання, закладені в стратегічні плани, деталізуються у процесі розробки, а потім і реалізації тактичних планів. У міру їхнього виконання у процесі контролю накопичується інформація, що може при необхідності змусити керівництво внести корективи в стратегічний план навіть на першій його стадії.

Головна відмінність стратегічного планування від довгострокового – його варіативність, розробка альтернативних версій розвитку майбутнього підприємства.

Тактичне планування – спосіб реалізації стратегічних і довгострокових (середньострокових) планів. Основним завданням такого планування є конкретизація поставлених у стратегічних планах завдань з урахуванням наявних ресурсів. Якщо стратегічним планом встановлене завдання з випуску нової продукції, то в тактичному плані повинні бути прийняті рішення щодо: складу, термінів проведення і ресурсного забезпечення НДДКР; обсягів продаж; створення чи перепрофілювання виробничих потужностей; вирішення питань кадрового забезпечення; матеріально-технічного забезпечення; визначення рівня і структури витрат; джерел фінансування тощо.

Тактичний план – розгорнута програма виробничої діяльності підприємства, спрямована на виконання завдань стратегічного плану при найбільш повному і раціональному використанні матеріальних, трудових і фінансових ресурсів. В умовах ринку тактичні плани є інструментом балансової взаємодії ресурсів та інструментом обґрунтування прийняття оптимальних управлінських рішень.

Тактичний план діяльності підприємства містить розробки:

- планування очікуваного обсягу продаж, що здійснюється в рамках маркетингової діяльності;
- планування основної діяльності підприємства (показники виробничої програми підприємства);
- планування трудових ресурсів і витрат на їхню оплату (розрахунок чисельності необхідного персоналу в професійному і кваліфікаційному розрізі; питання продуктивності праці; визначення необхідних витрат на оплату праці з урахуванням встановлених законом доплат і надбавок);
- планування матеріально-технічного забезпечення (необхідність ресурсів; терміни постачання; оптимальні умови постачання);

- планування витрат (загальні витрати; витрати елементів витрат і статей калькуляції; витрати на одиницю продукції чи послуг);
- планування фінансових результатів (планування прибутку й рентабельності; складання кошторису доходів і витрат; плани надходжень і виплат);
- планування інвестицій;
- планування заходів з охорони навколишнього середовища і раціонального використання природних ресурсів;
- планування соціального розвитку колективу;
- планування інновацій тощо.

Рішення, прийняті при тактичному плануванні, менш суб'єктивні, ніж при розробці стратегічних планів, тому що базуються на більш об'єктивній інформації. Вони більш конкретні і завжди прив'язані до показників роботи структурних підрозділів підприємства.

Тактичне планування може вестися трьома способами:

- «знизу нагору» (прогресивне планування). В плануванні активно беруть участь низові ланки, у верхніх ці плани інтегрують у загальний план підприємства;
- «зверху вниз» (ретроградний метод). Підприємство доводить завдання підрозділам;
- зустрічне планування (круговий метод).

Отже, стратегічне планування – пошук і визначення перспектив діяльності підприємства, тактичне планування – процес створення передумов для реалізації цих перспективних завдань. У тактичних планах відображаються заходи, які необхідно здійснити для розширення виробництва, підвищення якості послуг, впровадження передових технологій. Ці плани наголошують на розподілі наявних ресурсів, погодженості строків реалізації основних етапів діяльності підприємства з метою забезпечення реалізації стратегії.

Довгострокове планування (від 5 до 10 років) передбачає формування перспективних цілей підприємства та прийняття рішень, спрямованих на кращий розподіл ресурсів, на основі довгострокових прогнозів. Цей вид планування має дві важливі підстави: впровадження нововведень й об'єднання інноваційних стратегій підрозділів підприємства.

Середньострокове планування (від 1 року до 5 років) більш докладне й містить більше число кількісних показників, у яких наголошується на розподілі ресурсів. Середньостроковий план – складова частина перспективного плану. У ньому формулюються основні завдання на встановлений період (*виробнича стратегія підприємства й кожного підрозділу (реконструкція і розширення виробничих потужностей, освоєння нової продукції і розширення асортиментів)*), стратегія збуту (*структура збутової мережі і її розвиток, ступінь контролю над ринком і впровадження на нові ринки, проведення заходів, що сприяють розширенню збуту*), фінансова стратегія (*обсяги й напрямки капіталовкладень, джерела фінансування, структура портфеля цінних паперів*), кадрова політика (*склад і структура кадрів, їхня підготовка й використання*), визначення обсягу й структури необхідних ресурсів і форм матеріально-технічного постачання й обліку внутрішньої спеціалізації.

Короткострокове планування (до 1 року) виступає у формі *поточних й оперативних* планів.

Поточне планування здійснюється шляхом складання плану роботи на рік з поквартальним розподілом і є частиною бізнес-плану підприємства. Поточний план розробляється на основі техніко-економічного розрахунку можливостей підприємства й попиту на послуги.

Поточне планування займає проміжне положення між довгостроковим (середньостроковим) і оперативно-календарним плануванням.

Основною ланкою **поточного плану** виробництва є **календарні плани**, які являють собою детальну конкретизацію цілей і завдань, поставлених стратегічним і середньостроковим планами. Календарні плани виробництва складаються на основі інформації про наявність замовлень, забезпеченості їхніми матеріальними ресурсами: ступеня завантаження виробничих потужностей їхньому використанні з урахуванням обумовлених термінів виконання кожного замовлення. У календарних планах виробництва передбачаються витрати на реконструкцію наявних потужностей, заміну устаткування, спорудження нових підприємств, навчання робочої сили. У плани по збуту продукції і наданні послуг включаються показники з: експорту продукції, закордонному ліцензуванню, наданню технічних послуг й обслуговуванню.

Оперативні плани спрямовані на вирішення конкретних питань діяльності підприємства (розраховуються на добу, декаду, місяць).

Оперативно-календарне планування (ОКП) є завершальним етапом у плануванні господарської діяльності підприємства. Основним завданням ОКП є конкретизація показників тактичного планування з метою організації повсякденної планомірної й ритмічної роботи підприємства і його структурних підрозділів. Своє відображення ОКП знаходить у системі показників, що приводяться при необхідності до кожного робочого місця, хоча в основному це плани для підрозділів і підприємства. Оперативні плани містять тільки кількісні показники і координують роботу всіх складових частин підприємства у вигляді різних графіків (графіки руху, графіки роботи устаткування, сіткові графіки тощо).

Усі плани підприємства, які воно розробляло, повинні забезпечувати наступність і вирішувати завдання наступного планового періоду на перспективу.

Межі середньострокових і довгострокових планів мають дещо умовний характер, тому що для кожного виду бізнесу існують свої умови діяльності. Так, тривалість стратегічних й тактичних планів підприємств галузей, що динамічно розвиваються, буде меншою, ніж у галузях, де зовнішнє середовище досить стабільне (попит на конкретний товар у перспективі передбачуваний; не очікуються технологічні прориви). За аналогією можна сказати, що стратегічний план організації яка займається водопостачанням, має всі передумови охоплювати більший період часу, ніж у підприємстві, яке займається побутовим обслуговуванням населення.

Усі плани підприємства містять систему кількісних та якісних показників діяльності об'єкта планування і не можуть бути однаковими з погляду інформаційного навантаження. На зміст планів і ступінь деталізації завдань впливають такі фактори:

- рівень планування (залежність від суб'єкта планової діяльності; нижчий рівень, вищий ступінь деталізації планів);
- період планування (коротший період, більший ступінь деталізації системи планових показників);
- практика планування підприємства.

Плани містять систему показників, що покликані регламентувати діяльність підприємства в розглянутому періоді. *Показник плану* – це виражена числом кількісна

чи якісна характеристика процесу функціонування об'єкта планування. Показники, що використовуються в економічних розрахунках, можуть бути класифіковані за різними ознаками. З погляду планування найбільш важливим є розподіл показників на такі групи:

- *затверджені й розрахункові* (затверджені (директивні) обов'язкові до виконання; розрахункові (довідкові) використовують для обґрунтування затверджених показників чи визначення завдань з їхньої реалізації);

- *кількісні і якісні* (обсяг реалізації послуг, пробіг рухомого складу, фонд оплати праці, чисельність працівників; фондоддача, рентабельність, продуктивність праці, питома витрата матеріалів тощо);

- *планові, очікувані й фактичні*;

- *натуральні* (умовно-натуральні), вартісні й трудові;

- *умовно-змінні* (залежать від зміни обсягів виробництва) й *умовно-постійні* (не залежать від обсягів виробництва).

1.4. Технологія планування

Технологія планування – це сукупність взаємопов'язаних методів, прийомів та способів для формування оптимальних планових рішень, спрямованих на досягнення поставлених цілей розвитку підприємства (організації) з мінімальними витратами ресурсу.

Технологія планування включає:

- визначення і обґрунтування основної мети та завдань підприємства;

- оформлення поставленого завдання, установлення конкретних показників і завдань для виконавців;

- деталізацію завдання за видами й обсягами робіт, конкретними робочими місцями і строками виконання;

- детальні розрахунки витрат й одержуваних результатів на весь період планування.

Складання плану діяльності підприємства починається з підготовки проекту окремих його частин, назва яких розрізняється залежно від розмірів підприємств, їхньої галузевої приналежності й сформованих традицій:

- плану виробництва й реалізації продукції;
- плану матеріально-технічного забезпечення;
- плану по кадрам і заробітній платі;
- перспективного плану по новій техніці й капітальних вкладеннях;
- фінансового плану (рис. 1.3).

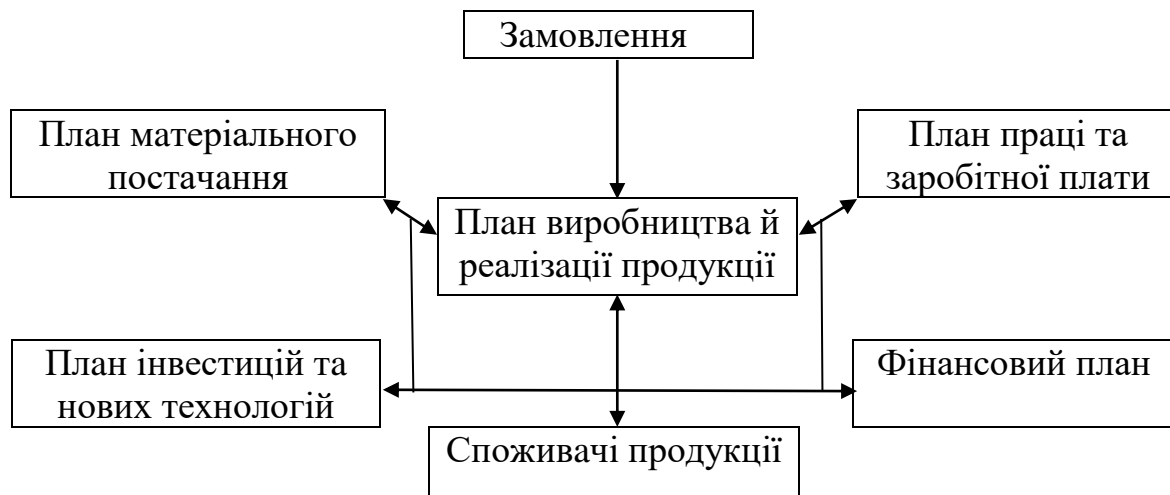


Рис. 1.3. Структура плану діяльності підприємства

План виробництва й реалізації продукції є основою, на якій розробляються всі інші частини загального плану підприємства і його підрозділів.

Після розробки частин плану підприємства проводиться їхнє взаємне коректування до повного поєднання і збалансованості за матеріально-фінансовими ресурсами і за часом їх виконання. Кожна частина плану підприємства взаємопов'язана і обумовлена іншими його частинами. У такий спосіб досягається збалансованість плану діяльності підприємства. Створюється динамічна система взаємозв'язку виробничих, технічних, економічних, організаційно-адміністративних, технічних, економічних і соціальних заходів, спрямованих на досягнення кінцевої мети. Визначаються джерела й розміри фінансування, а також гранично припустимі витрати по кожному заходу, етапам і видам робіт. У плані обов'язково вказуються точна характеристика й масштаби кінцевих результатів роботи підприємства в цілому по датах, а також результати роботи підрозділів по кожному заходу окремо.

1.5. Організація планування розвитку міста

Розвиток міських територіальних утворень здійснюється відповідними підрозділами обласних адміністрацій і міських виконавчих комітетів (планові комісії, управління планування). Їх діяльність здійснюється з використанням механізмів, які характерні як для директивного, так і для індикативного планування. Адже основна частина підприємств житлово-комунального господарства, охорони здоров'я, освіти відносяться до державної (комунальної) форми власності, а промислові підприємства й підприємства сфери торгівлі й побутового обслуговування – до різних організаційно-правових форм господарювання. При організації планування розвитку міста, *підприємства міського господарства* призначені для забезпечення нормальної життєдіяльності міста як соціально-економічної системи. Плановими завданнями таких підприємств є соціально-економічні нормативи (обсяг реалізації води, площа зелених насаджень, загальна площа житлових будинків, кількість ліжко-місць у готелях у розрахунку на одного жителя тощо). Остаточні показники планів визначаються з урахуванням фінансових можливостей місцевого бюджету і підприємств. У ході формування планових цілей розвитку міського господарства і показників діяльності його підприємств враховують наступні особливості:

- забезпечення комплексного розвитку міста (взаємоузгодження);
- розгалуженість мережі таких підприємств з метою наближення їх до споживачів послуг;
- наявність резервних потужностей для забезпечення попиту в період сезонних і добових коливань;
- демографічні особливості населення міста;
- пріоритетність напрямків інвестицій у міське господарство;
- природно-географічні умови (наявність природних ресурсів, екологічна ситуація, рельєф місцевості, характер використання території міста).

Результатом планування міста є програма соціально-економічного розвитку міста на певний період. Вона може бути подана у вигляді системи планів по окремих напрямках чи у вигляді переліку цільових комплексних програм по основних проблемах розвитку міста. На рівні міста переважають стратегічні плани і програми. У

процесі їх реалізації на внутрішньому рівні можуть розроблятися свої стратегічні, тактичні й оперативні плани.

Система планів найбільш пристосована для створення умов ефективного управління діяльністю підприємства. Забезпечуючи наступність планів різного виду, підприємство одержує можливість постійно мати орієнтири у своїй діяльності від постановки перспективних завдань до завдань на найближчий період часу.

Питання для самоперевірки та виконання практичної роботи

1. Особливості планової діяльності в умовах ринкової економіки.
2. Сутність та особливості прогнозування.
3. Сутність та особливості планування.
4. Які об'єктивні переваги планування?
5. Функції управління підприємством.
6. Назвіть форми планування.
7. Назвіть види планів та планування на підприємстві.
8. Розкрийте сутність стратегії та стратегічного планування.
9. Розкрийте сутність тактики і тактичного планування.
10. Назвіть систему показників діяльності підприємства.
11. Сутність технології планування.
12. Структура плану діяльності підприємства.
13. Назвіть особливості планування розвитку міста.

Практична робота № 1

Визначення особистої здатності до підприємництва

ЗАВДАННЯ № 1. За допомогою тестів, розроблених вченими Великобританії, визначіть особисту схильність до підприємницької діяльності. Результати відповідей занесіть до бланку відповідей.

Відповідати на твердження потрібно «так» або «ні». При позитивному твердженні обведіть літеру «А», при негативному – «В».

Тест на загальні здібності до підприємницької діяльності

1. Я не проти виконувати нецікаву роботу, якщо вона високо оплачується.
2. Коли я визначаю для себе цілі, я обираю переважно важкі цілі.
3. Я не люблю робити щось нове та нетрадиційне.
4. Здібні люди, які досягають успіху, зазвичай не використовують наданих їм шансів.
5. Я рідко мрію.
6. Зазвичай я відстоюю свою точку зору, якщо хтось зі мною не погоджується.
7. Ти або щось вмієш, або не вмієш, зусилля не мають ніякого значення.
8. Подекуди людям здається, що мої ідеї є незвичними.
9. Якщо я хотів би зіграти азартну гру, то зіграв би в лотерею, а не в карти.
10. Мені подобаються важкі завдання, які розвивають мої здібності, а не ті, що мені легше даються.
11. Я надаю перевагу роботі з помірною гарантованою оплатою, ніж роботі, виконання якої може принести збитки, якщо в мене щось не вийде.
12. Я люблю робити те, що мені до вподоби, не хвилюючись про те, що подумают інші.
13. У більшості випадків, якщо людям щось не вдається, то це пов'язано з невезінням.
14. Мені подобається пізнавати щось нове, навіть якщо це пов'язано з подоланням труднощів.

15. Якщо в мене виникають проблеми з виконанням завдання, я його відкладаю і переходжу до іншого.

16. Якщо я планую, то завжди виконую заплановане.

17. Мені не подобаються раптові зміни у моєму житті.

18. Я пішов би на ризик, якщо шанси на успіх були б 50*50.

19. Я більше розмірковую про теперішнє і минуле, ніж про майбутнє.

20. Якщо у мене б виникла гарна ідея як заробити гроші, я позичив би необхідні кошти для того, щоб її втілити.

21. Працюючи у групі, я не проти того, щоб дати можливість кому-небудь керувати процесом.

22. Загалом люди отримують те, на що вони заслуговують.

23. Я не люблю здогадуватися.

24. Важливішим є добре виконана робота, ніж стосунки з людьми.

25. Я отримаю від життя все те, що я хочу, якщо буду виконувати накази тих людей, які мною керують.

26. Інші люди вважають, що я ставлю багато запитань.

27. Якщо є можливість поразки, я не буду ризикувати.

28. Мене дратує, коли люди не приходять вчасно.

29. Коли я приймаю рішення, мені необхідно мати усі факти, незалежно від того скільки часу буде необхідно витратити для цього.

30. Коли я виконую завдання, мені рідко потрібна допомога.

31. Неможливо досягнути успіху, якщо ви не знаходитесь у відповідному місці в потрібний час.

32. Мені до вподоби виконання різноманітної роботи, ніж дуже добре виконувати одну роботу.

33. Я краще б працював з людиною, яка мені подобається, але не дуже справляється зі своєю роботою, ніж з кимось, хто мені не до вподоби, хоча є гарним професіоналом.

34. Успіх – це результат важкої праці і не обов'язково пов'язаний з везінням.

35. Я люблю працювати за звичними схемами, не випробовуючи нові методи.

36. Перш ніж прийняти важливе рішення я дуже швидко зважую усі «за» і «проти», не витрачаючи багато часу на роздуми.

37. Я краще працюватиму як член команди, ніж братиму відповідальність на себе.

38. Я краще використаю можливість, яка зможе покращити ситуацію, ніж робити те, що мені буде подобатися.

39. Я виконую те, що від мене очікують, та дію згідно інструкції.

40. Для мене досягнення того, чого я хочу, мало пов'язане з везінням.

41. Мені подобається, коли моє життя є організованим і спланованим.

42. Коли я зіштовхуюся зі складними завданнями, я більше думаю про успіх, ніж про можливу невдачу.

43. Я переконаний у тому, що все те, що відбувається у моєму житті, значною мірою визначається іншими людьми.

44. Я можу впоратися з багатьма справами одночасно.

45. Мені важко усвідомлювати залежність від послуг, наданих іншими людьми.

46. Я рано встаю, пізно лягаю та не їм, якщо треба виконати певну роботу.

47. Те, до чого ми звикли, краще, ніж щось невідоме.

48. Більшість людей думає, що я впертий.

49. Невдачі людей рідко є результатом поганого планування.

50. Інколи в мене виникає стільки ідей, що я не знаю, яку з них обрати.

51. Мені легко розслабитися під час відпустки.

52. Я отримую від життя усе те, що хочу, наполегливо працюючи над цим.

53. Мені легше адаптуватися до змін, ніж дотримуватися рутини.

54. Мені подобається розпочинати нові проекти, навіть якщо вони є ризикованими.

Підрахунок балів в бланку відповіді

В кожному рядку порахуйте спочатку обведені дітери «В» в сірих клітинках і за кожною додайте по 1 балу. До отриманої суми додайте по 1 балу за кожною обведену літеру «А» в білих клітинках. Загальну суму балів проставте в колонці відповідного рядка.

Бланк відповідей

| | | | | | | |
|----|----|----|----|----|---|---------|
| 46 | 37 | 28 | 19 | 10 | 1 | Рядок 1 |
| A | A | A | A | A | A | |
| B | B | B | B | B | B | |
| 47 | 38 | 29 | 20 | 11 | 2 | Рядок 2 |
| A | A | A | A | A | A | |
| B | B | B | B | B | B | |
| 48 | 39 | 30 | 21 | 12 | 3 | Рядок 3 |
| A | A | A | A | A | A | |
| B | B | B | B | B | B | |
| 49 | 40 | 31 | 22 | 13 | 4 | Рядок 4 |
| A | A | A | A | A | A | |
| B | B | B | B | B | B | |
| 50 | 41 | 32 | 23 | 14 | 5 | Рядок 5 |
| A | A | A | A | A | A | |
| B | B | B | B | B | B | |
| 51 | 42 | 33 | 24 | 15 | 6 | Рядок 6 |
| A | A | A | A | A | A | |
| B | B | B | B | B | B | |
| 52 | 43 | 34 | 25 | 16 | 7 | Рядок 7 |
| A | A | A | A | A | A | |
| B | B | B | B | B | B | |
| 53 | 44 | 35 | 26 | 17 | 8 | Рядок 8 |
| A | A | A | A | A | A | |
| B | B | B | B | B | B | |
| 54 | 45 | 36 | 27 | 18 | 9 | Рядок 9 |
| A | A | A | A | A | A | |
| B | B | B | B | B | B | |

Підрахуйте бали за кожною секцією:

Секція 1. Сума балів у рядках 1 і 6.....

Секція 2. Сума балів у рядку 3.....

Секція 3. Сума балів у рядках 5 і 8.....

Секція 4. Сума балів у рядках 2 і 9.....

Секція 5. Сума балів у рядках 4 і 7.....

Результати тесту

Кожна секція оцінює конкретні якості особистості. Максимальний бал в даній секції свідчить про яскраво виражені риси характеру та наявних здібностей.

Секція 1. Потреба в досягненнях (подальшому розвитку).

Максимальний бал – 12, середній – 9.

Якщо Ви отримали велику кількість балів у цій секції, то Ви наділені усіма або значною кількістю наступних рис:

- завбачливість;
- самодостатність;
- оптимізм;
- наполегливість і рішучість;
- зорієнтованість на результат;
- ретельність;

- самовпевненість.

Секція 2. Потреба в незалежності (самостійності).

Максимальний бал – 6, середній – 4.

Якщо Ви отримали велику кількість балів у цій секції, то для Вас є характерним:

- робити щось нетрадиційне;
- працювати наодинці;
- робити все по своєму;
- говорити усе, що думаєте;
- не схилитися під тиском групи;
- проявляти впевненість і цілеспрямованість;
- вирішувати усе самостійно.

Секція 3. Схильність до творчості (творчі здібності)

Максимальний бал – 12, середній – 8.

Якщо Ви отримали велику кількість балів у цій секції, то для Вас є характерним:

- виявляти схильність до нового, невідомого;
- мрійливість;
- здогадливість і розвинута інтуїція;
- очікування виклику, змагання;
- багато ідей;
- допитливість.

Секція 4. Вміння йти на розумний (зважений) ризик.

Максимальний бал – 12, середній – 8.

Якщо Ви отримали велику кількість балів у цій секції, то для Вас є характерним:

- адекватна оцінка власних можливостей;
- оцінка скоріше вигоди, ніж можливості поразки;
- прийняття складних, але досяжних цілей;
- не надто висока амбіційність;
- вміння діяти в умовах неповної інформації.

Секція 5. Цілеспрямованість та рішучість.

Максимальний бал – 12, середній – 8.

Якщо Ви отримали велику кількість балів у цій секції, то Ви:

- не покладаєтесь на долю чи випадок;
- вмієте співставляти результати з прикладеними зусиллями;
- впевнені у собі і своїх діях;
- створюєте свій успіх своїми руками;
- вмієте використовувати наявні можливості;
- проявляєте наполегливість при досягненні поставленої мети.

ЗАВДАННЯ № 2. Використовуючи результати дослідження, проаналізуйте свої індивідуальні підприємницькі здібності.

РОЗДІЛ II. ПІДПРИЄМНИЦЬКА (КОМЕРЦІЙНА) ІДЕЯ

2.1. Методи пошуку підприємницьких (комерційних) ідей

Підприємницька (комерційна) ідея – конкретне цілісне знання про доцільність і можливість здійснювати певний вид підприємницької діяльності, а також чітке усвідомлення мети такої діяльності, шляхів і засобів її досягнення.

Передумовою втілення ідеї зі створення власного бізнесу є моделювання майбутньої ситуації. Розробка підприємницької (комерційної) ідеї спонукає розвитку власної справи і успішного функціонування бізнесу на усіх його етапах.

При розробці нових підприємницьких ідей виникають питання щодо оцінювання запропонованої комерційної ідеї, відповіді на які доцільно шукати за допомогою трьох груп наукових і практичних методів творчого пошуку, а саме: методів індивідуального творчого пошуку, методів колективного пошуку та методів активізації пошуку (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Методи пошуку підприємницьких (комерційних) ідей

2.2. Методи індивідуального творчого пошуку

До групи методів індивідуального творчого пошуку входять метод аналогії, метод інверсії та метод ідеалізації.

Метод аналогії передбачає використання в комерційній ідеї чогось подібного від вже відомих технічних рішень.

Метод інверсії передбачає застосування до відомих технічних рішень специфічних прийомів, серед яких можна виділити такі прийоми, як «перевернути догори ногами», «вивернути» на зворотній бік, поміняти місцями тощо.

Метод ідеалізації базується на уявленні про можливість ідеального вирішення будь-якої проблеми, що може наштовхнути на розробку якоїсь нової ідеї.

2.3. Методи колективного пошуку

До групи методів колективного пошуку входять метод «розумового» штурму, метод конференції ідей та метод колективного блокноту.

Метод «розумового» штурму зводиться до проведення активної дискусії групи спеціалістів з конкретного кола питань за певними правилами, які передбачають:

- недопущення критики та негативних коментарів щодо висловлювань інших;
- не відкидання нової ідеї, якою б абсурдною вона не була з погляду можливості її практичної реалізації.

Метод конференції ідей допускає доброзичливу критику у формі репліки або коментарю. Адже така критика дозволяє побачити цінність висунутих ідей.

Метод колективного блокноту поєднує індивідуальні озвучені ідеї з колективною їх оцінкою. При обговоренні кожний учасник отримує блокнот з висунутою суттю проблеми і протягом певного часу обговорення записує власні ідеї щодо її вирішення. Потім блокноти передаються керівнику групи для узагальнення накопиченої інформації. Після опрацювання інформації організовується творча дискусія учасників, на якій приймається рішення щодо суті нової підприємницької (комерційної) ідеї.

2.4. Методи активізації пошуку

До групи методів активізації пошуку входять метод контрольних запитань, метод фокусних об'єктів та метод морфологічного аналізу.

Метод контрольних запитань полягає у тому, що для висунутої підприємницької (комерційної) ідеї розробляється низка запитань, на які повинні дати

відповідь учасники дискусії. З урахуванням відповідей учасників дискусії можуть бути прийняті рішення щодо покращення висунутої комерційної ідеї.

Метод фокусних об'єктів зводиться до перенесення ознак випадково вибраних об'єктів на предмет (виріб, технологію тощо), що потребує вдосконалення. Застосування цього методу дає добрі результати, особливо при модернізації відомих технічних ідей.

Метод морфологічного аналізу базується на дослідженні (комбінуванні) усіх можливих варіантів вирішення поставленої задачі. Шляхом комбінування варіантів можна отримати нові шляхи вирішення проблеми, на підставі вивчення та аналізу та вибрати оптимальний варіант досягнення успіху.

Питання для самоперевірки та виконання практичної роботи

1. Суть підприємницької (комерційної) ідеї.
2. Які методи входять до групи методів індивідуального творчого пошуку?
3. Які методи входять до групи методів колективного пошуку?
4. Які методи входять до групи методів активізації пошуку?
5. Що передбачає метод аналогії?
6. Що передбачає метод інверсії?
7. На чому базується метод ідеалізації?
8. До чого зводиться метод «розумового» штурму?
9. В чому ідея методу конференції ідей?
10. Суть методу колективного блокноту.
11. Суть методу фокусних об'єктів.
12. На чому базується метод морфологічного аналізу?

РОЗДІЛ III. МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ПЛАНОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

3.1. Методологія планування

Методологія – сукупність методів і прийомів дослідження, що використовуються в будь-якій науці з урахуванням специфіки об'єкта дослідження.

Методологія планування розвитку економічної системи визначає основні теоретичні підходи до розробки планів і методи проведення планових розрахунків.

Методологія планування, як і методологія будь-якої науки, являє собою органічну єдність загальнометодолонічних і загальнонаукових підходів та методів пізнання і специфічної, характерної для даної науки методології. Вона являє собою систему принципів і способів організації теоретичної і практичної діяльності, пов'язаної з розробкою планів усіх видів, програм та інших планових документів різного рівня, для вироблення і конкретизації управлінських рішень. Отже, що методологія планування – це єдність:

- логіки розробки планів;
- методологічних принципів і підходів до організації процесу розробки планів;
- методів визначення і обґрунтування оптимальних планових рішень.

Методологія поєднує найважливіші теоретичні вимоги й підходи, що повинні використовуватися у процесі переходу від пізнання системи законів розвитку об'єктів планування до їхнього практичного використання при регулюванні економічних і соціальних процесів у суспільстві, його окремих підсистемах і елементах.

Логіка планування – впорядкована послідовність дій при проведенні, планових розрахунків, прийнятті планових рішень.

Особливо важливий цей елемент методології для стратегічного планування, тому що в стратегічному плануванні найбільш широке коло проблем теорій планування у порівнянні з іншими видами планів. Саме в стратегічному плануванні без формування уявлення про послідовність вирішення і взаємоузгодження завдання,

без чіткого розуміння, від чого і куди ми рухаємося у своєму розвитку, легко допустити неправильне управлінське рішення.

Логіка планування вимагає, щоб плани більш низьких рівнів базувалися на завданнях планів більш високого рівня.

Реалізація процесу планування ґрунтується на використанні принципів планування.

3.2. Принципи планування

Принципи планування – це основні правила (теоретичні посилення), які необхідно виконувати, щоб у процесі планування створити передумови для розробки оптимального плану.

Принципи є вихідним відправним моментом у процесі реалізації наукового підходу до планування. Вони покликані сприяти підвищенню ефективності планування і тим самим служать цілям правильної організації планового процесу.

До *принципів планування*, які найчастіше зустрічаються у спеціальній літературі, можна віднести:

Принцип цільової спрямованості вимагає (перед процесом планування) чіткого формулювання цілей, яких необхідно досягнути. Має бути визначена черговість виконання сформульованих цілей, а вже потім обґрунтування можливостей їх реалізації.

Принцип участі полягає у тому, що найважливішим продуктом планування є процес планування. Участь у процесі планування сприяє постійному підвищенню працівниками рівня їх кваліфікації, забезпечує більш повне розуміння економічних наслідків тих чи інших рішень, формує нові навички і знання. Розширюючи можливості окремих працівників, планування підвищує тим самим і можливості організації в цілому у вирішенні більш складних завдань.

Планування, засноване на принципі участі, називають партисипативним.

Принцип безперервності передбачає організацію максимально часто повторюваного процесу планування, який би оптимально дозволяв реагувати на зміни умов господарювання, що відбуваються (циклічність планування). Принцип

пов'язаний з невизначеність зовнішнього середовища і можливістю факторів, які раніше не прогнозувалися, або зі зміною ступеня їхнього впливу, що робить необхідним постійне коригування оцінки очікувань фірми.

Реалізація принципів цілеспрямованості й безперервності вимагає постійного аналізу мінливої ситуації, контролю (моніторингу) планових показників і визначення нових орієнтирів з урахуванням можливої зміни реалій зовнішнього і внутрішнього середовища. Відмова від неухильного виконання вимог принципу безперервності, тобто ведення планової діяльності «від випадку до випадку» знижує ефективність планової діяльності і підвищує ризик виникнення втрат у вигляді збитків чи недоотриманого доходу.

Принцип холізму (системності) зводиться до системного характеру планування. Будь-яка економічна система містить складові елементи (підрозділи), які, будучи частиною цієї системи, повинні мати загальну орієнтацію поведінки (діяльності), засновану на виконанні загальних цілей.

У процесі внутрішнього планування фірми цей принцип реалізується через координацію та інтеграцію діяльності елементів системи.

Координація – взаємодія об'єктів планування одного рівня управління. *Інтеграція* – взаємодія об'єктів планування різних рівнів управління (завод – цех – дільниця).

Необхідність забезпечення координації та інтеграції в діяльності підрозділів підприємства обумовлена певними причинами:

– діяльність жодного підрозділу фірми не можна планувати ефективно, якщо робити це незалежно від інших об'єктів планування даного рівня;

– у процесі роботи одних підрозділів можуть з'являтися результати, які можуть бути корисними для інших підрозділів, що дозволяє використовувати для роботи фірмі в цілому;

– реалізація принципу холізму в частині координації, дозволяє уникнути дублювання витрат, заощаджувати на витратах, пов'язаних з постачанням;

– кожний план повинен формуватися виходячи із загальної стратегії компанії. Такі плани мають бути частиною загального плану більш високого рівня. Усі плани

підрозділів – це не просто сукупність механічно зібраних документів, а їхня взаємозалежна система.

Здійснення інтеграції та координації можливе за певних умов (існує планування в кожному структурному підрозділі і на кожному рівні, підрозділи взаємозалежні, тобто мають точки дотику в сфері організації діяльності, використання ресурсів, «зав'язані» технологічно один з одним).

Принцип гнучкості полягає у можливості провадження змін. У процесі розробки планів можливі зміни обсягів виробництва (діяльності) у зв'язку зі зміною обставин, тобто повинні бути передбачені механізми, що надавали б планам і самому процесу планування можливість адаптації до умов внутрішнього і зовнішнього середовища.

Принцип точності вимагає, щоб план складався з таким ступенем точності, що була б сумісна з навислою над фірмою невідомістю. Деталізація і конкретизація планів повинна бути в межах реальних можливостей, про що дає інформація зовнішнього і внутрішнього середовища в плановому періоді.

3.3. Методи планування

Методи планування є третьою складовою частиною системи методологічного забезпечення планування. **Метод** – це прийом, чи інструмент (процедура) для успішного виконання того чи іншого завдання. Поняття «методи планування» слід трактувати трохи ширше, припускаючи під цим також питання організації процесу прийняття рішень по стимулюванню вироблення ідей.

Під **методом планування** розуміють конкретний спосіб (технічний прийом), за допомогою якого здійснюється вироблення та обґрунтування шляхів досягнення планових цілей і розрахунок кількісних значень показників планових документів.

Теорія планування має досить великий інструментарій методів. Ряд методів мають універсальний характер, тому крім обґрунтування планових рішень вони можуть використовуватися при вирішенні інших економіко-управлінських завдань. У практиці внутрішнього планування найчастіше має місце комплексне використання декількох методів одночасно. Вибір того чи іншого методу обґрунтування планового

показника чи рішення є справою керівника. Оскільки кожна ситуація індивідуальна, то серед усіх засобів і методів обґрунтування планових рішень важливе місце займають творчість і особисті знання працівника.

До методів, що найчастіше використовуються під час планування, можна віднести:

Балансовий метод реалізує вимогу забезпечення пропорційного розвитку економічних систем. Він передбачає узгодження в планових розрахунках ресурсів і потреби в них.

Розробка балансів починається з визначення потреби в ресурсах. Потім встановлюються можливості підприємства задовольнити потребу за рахунок власного виробництва, власних коштів, залучення кредитів тощо. Далі йде процес рівноваги балансу, тобто розглядаються заходи, що дозволяють збільшити кількість ресурсу або скоротити потребу в ньому.

Нормативний метод – один з найбільш часто використовуваних методів планування. Суть його полягає в обґрунтуванні планових показників за допомогою різноманітних норм і нормативів.

Норма характеризує науково обґрунтовану максимально припустиму міру витрати ресурсу на одиницю продукції чи виду робіт (послуг) у прийнятих одиницях виміру (витрати води на одного мешканця в літрах на добу; витрати миючих засобів на прання білизни в кілограмах на 100 кг сухої білизни тощо).

Нормативи являють собою досить широкий спектр показників, що, як правило, характеризують або ступінь використання ресурсу (відсоток завантаження номерного фонду готелю, фондівіддача, рентабельність тощо), або регламентують взаємини між державою і підприємством чи взаємини між учасниками виробничого процесу з питань розподілу отриманих результатів (податок на прибуток, нормативи утворення фонду оплати праці, нормативи відрахувань у пенсійний фонд тощо).

За характером використання в процесі планової діяльності норми й нормативи бувають:

– міжгалузеві, що розробляються на види робіт, які здійснюються приблизно в однакових умовах на підприємствах різних галузей (загальногалузеві нормативи), наприклад, вантажно-розвантажувальні роботи;

– галузеві, що регламентують витрати на всіх підприємствах галузі (норматив площі, що прибирається, для працівників, зайнятих прибиранням прибудинкової території);

– нормативи, застосовувані до однотипної діяльності підприємств різних галузей чи їхніх підрозділів (нормативи, що регламентують діяльність персоналу пралень поза залежністю від того, чи є пральні підприємствами побутового обслуговування чи підрозділами лікарняних або готельних комплексів);

– цехові (заводські), що розробляються на самому підприємстві (норми витрати миючих засобів на прибирання номерів у готелі).

Граничний аналіз дозволяє знаходити прибуткове співвідношення витрат і доходів підприємства. Він прийнятний у тих випадках, коли є можливість підрахувати граничні витрати і зіставити їх з граничними доходами.

Граничний дохід (граничні витрати) – це середній приріст доходу (витрат) у розрахунку на додаткову одиницю продукції, викликаний збільшенням виробництва більш ніж на одну одиницю:

$$Дг = \Delta Д / \Delta V;$$

$$Вг = \Delta ТС / \Delta V,$$

де Дг, (Вг) – граничний дохід (витрати), грн.;

$\Delta Д$, ($\Delta ТС$) – зміна доходу (витрат) при зміні обсягу виробництва на ΔV шт.;

ΔV – зміна обсягу виробництва, шт.

Вихідним положенням методу зіставлення граничних показників є те, що збільшення обсягу виробництва доти ефективно, поки величина додаткового доходу на одиницю продукції перевищує величину додаткових витрат.

Одним з варіантів методу граничного аналізу є так звана «точка беззбитковості», що характеризує обсяг продажів, при якому виторг від реалізації продукції збігається з витратами виробництва (рис. 3.1).

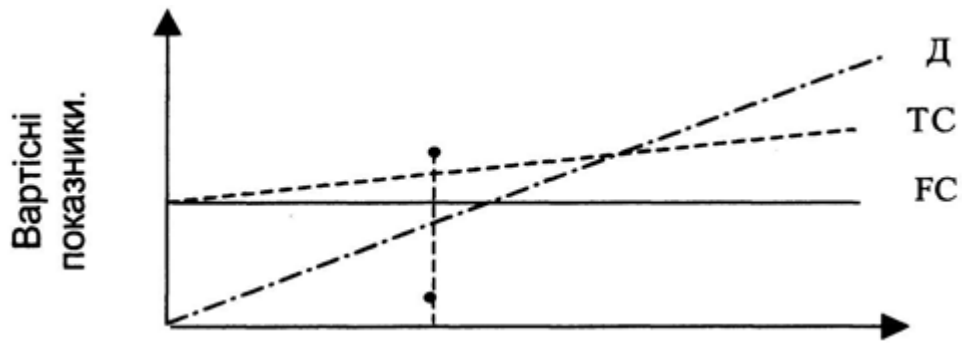


Рис. 3.1. Графік точки беззбитковості

При визначенні цього показника приймається, що витрати на виробництво продукції можуть бути розподілені на умовно-постійні витрати (FC) і умовно-змінні (VC) залежно від характеру їхньої зміни при зміні обсягів виробництва. *Постійні витрати* найчастіше не змінюються при зміні обсягів виробництва чи змінюються ступінчасто (амортизація, опалення приміщень, управлінські витрати), а *змінні* – змінюються пропорційно до зміни обсягів виробництва (витрати сировини, витрати на ремонт виробничого обладнання тощо). Тому умовно-постійні витрати (FC) визначаються в цілому на весь обсяг, а умовно-змінні (VC) у розрахунку на одиницю продукції або послуг.

Виторг від реалізації продукції (Д) визначається добутком кількості одиниць продукції (V) на ціну одиниці продукції (Ц):

$$Д = V * Ц.$$

Сукупні поточні витрати (ТС) складаються з умовно-постійних витрат (FC) і умовно-змінних (VC):

$$ТС = FC + VC * V$$

Кількість одиниць реалізованої продукції, необхідна для досягнення «точки беззбитковості», буде дорівнювати.

$$V_{тб} = FC * (Ц - VC)$$

Існують також інші методи, що використовуються при плануванні майбутнього розвитку.

3.4. Функції планування ділового розвитку фірми

Здійснення планування ділового розвитку залежить від якості виконання основних його функцій, до яких належать:

- методична;
- політична;
- організаційна.

Методична функція планування ділового розвитку фірми полягає у дотриманні, при здійсненні цього процесу, логічної послідовності і використанні відповідних заходів і методів з метою забезпечення упорядкування ділових планів.

Реалізація методичної функції планування припускає правильний вибір розробників плану. Думка про те, що складання плану є функцією тільки плановиків, глибоко помилкова. Плановики не в змозі генерувати комерційну ідею й визначити шляхи її реалізації. Це справа керівництва і функціональних управлінців. Завдання плановиків у тому, щоб допомогти їм це зробити. Дане завдання вирішується завдяки:

- правильного визначення проблем;
- грамотній постановці питань до функціональних керівників щодо сутності проблеми й можливості їх вирішення;
- формулюванні основної комерційної ідеї плану;
- розрахунку показників витрат і результатів у разі реалізації ідеї;
- спільному вирішенню з фахівцями встановлених проблем та невизначених аспектів реалізації ділової ідеї;
- остаточному розрахунку параметрів і варіантів реалізації ідеї й наслідків її впровадження в практику роботи фірми та подання плану на розгляд керівництву фірми.

Отже, функції фахівця з планування допомагають функціональним керівникам у виконанні ними основної функції управління – планування. Маючи більш широкий кругозір щодо всебічних наслідків при реалізації бізнес-ідеї і водночас не будучи вузьким фахівцем в окремих функціях бізнесу, він наводить керівників і фахівців на правильне вирішення проблеми.

Політична функція планування має два аспекти: внутрішній і зовнішній. *Внутрішній аспект* політичної функції планування ділового розвитку полягає у створенні в колективі атмосфери загальної зацікавленості в діловому розвитку, розробці ділових планів та їх виконанні. Важливість і необхідність цієї функції впливає з того, що будь-який діловий план передбачає певні зміни у виконанні частиною працівників своїх службових обов'язків, порушує встановлений порядок речей, що створює в них певний дискомфорт. У таких умовах неминуча опозиція щодо впровадження нововведень.

На склад конкретних засобів забезпечення політичної функції планування впливають різноманітні індивідуальні чинники, серед яких можна виділити такі основні принципові підходи до виконання її завдань:

1. *Розробка основної ідеї плану має проводитися так, щоб якомога більша кількість працівників відчувала пряму причетність до неї.* Це запобігає конфлікту, який полягає в упередженому ставленні до перетворень, що прийшли ззовні. Завданням плановика тут є постійне підкреслення фахового рівня відповідальних виконавців, інтереси яких перехрещуються з виконанням ділового плану. Навіть якщо для плановика ідея вже зрозуміла, це не слід показувати. Навпаки, треба постійно звертатися до виконавців, ставити перед ними питання так, щоб їм стала зрозумілою їхня важливість у формуванні майбутнього нововведення, зацікавленість керівництва в їхніх послугах, власних перспектив на майбутнє.

2. *Конструктивна частина опозиції повинна активно залучатися до розробки плану. Їй треба дати можливість обґрунтовано висловлювати свої погляди та обстоювати їх.* Перевірка міркувань, які висловлюються ними щодо ділового плану, мають обов'язково перевірятися, навіть якщо це потребує додаткового часу та коштів. Незалежно від того, підтвердяться їхні побоювання чи ні, необхідно висловлювати подяку, обґрунтовуючи це тим, що їхнє негативне ставлення до ділового плану пояснюється відповідальним ставленням до своїх професійних обов'язків, а не власними інтересами.

3. *Необхідно бути готовим до того, що керівництво фірми дуже нетерпляче ставиться до термінів розробки плану. Завданням плановика є обґрунтування того, що ці втрати часу є продуктивними, а підштовхування цього творчого процесу може*

призвести до реальних та неймовірних збитків у майбутньому. Складність цього завдання полягає в тому, що воно потребує певної мужності в поведінці з керівництвом фірми, в обстоюванні погляду фахівця. Треба пам'ятати, що у разі виникнення труднощів під час виконання неякісно розробленого плану винними все одно будуть його розробники. І посилення на попередження про недопущення поспішності в обґрунтуванні плану ніхто не буде брати до уваги.

4. Треба виявляти найбільш палких прибічників ідеї, щоб потім саме з них сформувати команду для виконання плану. Слід пам'ятати, що віра в ідею має не менше значення, ніж фаховий рівень. Щодо опозиції проекту, то вона має сенс тільки на етапі розробки плану. На стадії виконання плану її треба використовувати якомога далі від безпосередніх процесів реалізації ідеї, незважаючи навіть на посаду й фаховий рівень.

5. Якщо опозиція до плану буде стійка і міцна, то варто подумати над можливістю компромісу. Краще зробити план менш амбіційним, забезпечивши при цьому підтримку його виконання, ніж приректи його на невдачу внаслідок дій опозиції, навіть у разі підтримки з боку керівництва. Треба пам'ятати, що ефективнішим діловим планом є не той, що гарантує більш високу рентабельність капіталу, а той, що виконується.

Ще однією з найважливіших проявів політичної функції планування ділового розвитку (зовнішній аспект) є діяльність із захисту плану, представлення його інвестору. Справа в тому, що, як правило, діловий план потребує залучення інвестицій, ринок яких характеризується значною конкуренцією проектів. Щоб розроблений проект був прийнятий до фінансування, необхідно заволодіти увагою інвестора, схилити його до наміру взяти участь у реалізації ділового плану. Проблема тут полягає у тому, що здебільшого інвестор мало розуміється на конкретному бізнесі, а ті доводи, які підходять при обґрунтуванні плану в групі його розробників, для потенційного інвестора малозрозумілі. І те, що не зрозуміло, найчастіше відкидається. Ця проблема посилюється через консерватизм інвесторів, що проявляється у побоюванні за свої кошти, ретельній перевірці реальності плану та здатності виконавців реалізувати задум.

Мистецтво плановика полягає у виявленні цих побоювань і вмінні знайти доводи, щоб переконати у протилежному. Вже на початку розробки ділового плану слід визначитися з потенційними інвесторами й запровадити розвідку їхньої упередженості при розгляді ділових планів. Це може бути будь-який їхній аспект: маркетингові перспективи ділового плану, технічна можливість реалізації ідеї, достатній рівень кваліфікації персоналу тощо. Важливо правильно виявити це спрямування, врахувавши його при поданні плану на розгляд. Наприклад, якщо при попередніх переговорах виявиться, що інвестора турбує обґрунтованість прогнозованих маркетингових результатів проекту, то необхідно формувати план таким чином, щоб саме з цього напрямку було наведено якомога більше доказів на підтримку проекту. Слід залучити документи про наміри покупців продукту проекту (контракти, протоколи про наміри), навести результати пробного продажу товару, надати письмові звіти відомих консалтингових фірм чи фахівців із цього ринку, додати відгуки потенційних покупців про перспективність реалізації проекту тощо.

Організаційна функція планування ділового розвитку фірми полягає у створенні найбільш сприятливих організаційних умов підтримки процесів формування ділових планів. Іноді сутність цієї функції зводять до формування окремої організаційної структури, основним завданням якої є упорядкування бізнес-планів. Проте це не тільки не відповідає її дійсному призначенню, а й суперечить логіці планування ділового розвитку фірми.

Результатами досліджень у галузі планування бізнесу доведено, що між успішністю в розробці й реалізації ділових планів та наявністю для цього відповідного структурного підрозділу немає безпосереднього зв'язку. Більше того, створення окремого підрозділу, на який покладаються функції з розробки ділових планів, може породжувати конфлікти.

Головним завданням при реалізації організаційної функції планування ділового розвитку є *активізація планування як важливішої функції управління*. Тобто плануванням повинні займатися всі управлінці, навіть якщо в структурі фірми діє окремий відділ (група) з планування.

Крім того, відомо, що ентузіазм виконавців найбільш часто проявляється при підготовці до реалізації власної ідеї. І, навпаки, коли пропонується рішення, яке

розроблене спеціалістами-плановиками і стосується сфери діяльності функціональних управлінців, воно сприймається з недовірою і навіть скептично, що не йде на користь розробці якісних ділових планів.

Питання для самоперевірки та виконання практичних робіт

1. Розкрийте сутність методології планування.
2. У чому полягає значення логіки планування?
3. Назвіть основні принципи планування.
4. Що розуміють під методом планування?
5. Розкрийте сутність нормативного методу.
6. Розкрийте сутність поняття балансовий метод.
7. Розкрийте сутність граничного аналізу.
8. У чому полягає методична функція планування розвитку фірми?
9. Розкрийте сутність, поняття та складові політичної функції планування?
10. У чому полягає організаційна функція?
11. Назвіть основні принципові підходи до виконання завдань організаційної функції.

Практичні роботи № 2, 3

Розробка підприємницької (комерційної) ідеї

ЗАВДАННЯ № 1. Користуючись лекційним матеріалом та науковими джерелами побудувати схему методів пошуку підприємницької (комерційної) ідеї.



ЗАВДАННЯ № 2. Провести дискусію між групами студентів з конкретного кола питань за певними правилами:

- недопущення критики та негативних коментарів щодо висловлювань інших;
- не відкидання нової ідеї, якою б вона не була абсурдною з погляду можливості її практичної реалізації.

Завдання виконати за допомогою певних етапів.

Етап перший: заповнення карти ідей і вибір пріоритетної позиції.

Розробник, отримавши завдання у вигляді ключових слів, повинен запропонувати потенційні можливості (позиції) використання матеріалів в підприємницькій діяльності за трьома напрямками: виробництво, послуги та торгівля. Із запропонованих позицій розробник повинен вибрати саме ту, з якою він найбільше знайомий.

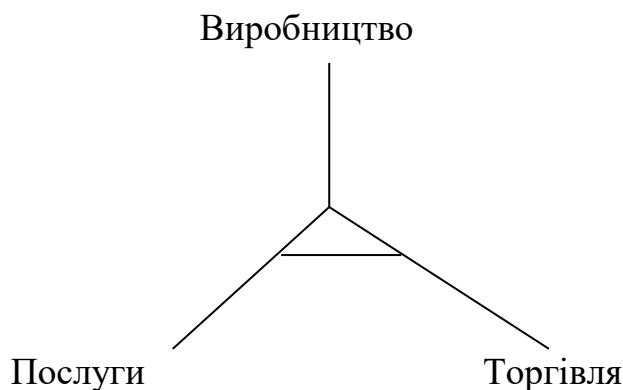


Рис. 1. Карта ідей для ключових слів _____

Наприклад. Розробник отримав завдання у вигляді слів «дерево та деревина».

Запропонував такі позиції:

- за напрямком виробництво – двері, паркани, літні будинки, дерев'яні панелі;
- за напрямком послуги – підрізання гілок, посадка дерев, догляд за деревами;
- за напрямком торгівля – дерева, саджанці.

Склав карту ідей для ключових слів «дерево та деревина»



Рис. 1. Карта ідей для ключових слів «дерево та деревина»

Було запропоновано 9 позицій використання дерева та деревини у майбутній комерційній ідеї. Із запропонованих позицій розробник вибрав таку позицію як «двері».

Етап другий: формування потенційної підприємницької (комерційної) ідеї з врахуванням того, які саме проблеми можуть бути вирішені у випадку реалізації даної комерційної ідеї.

Розробник повинен проаналізувати вибрану позицію, запропонувати потенційні комерційні ідеї та одночасно відповісти на запитання: «Яку проблему можна вирішити за допомогою запропонованої комерційної ідеї?»

Проблеми та ідеї занести у таблицю 3. Достатньо запропонувати не менше трьох варіантів відповідей.

Потенційні комерційні ідеї та проблеми

| Потенційна підприємницька (комерційна) ідея (виробництво, товар, послуга) | Які проблеми вирішуються? |
|---|---------------------------|
| 1. | 1. |
| | 2. |
| | 3. |
| 2. | 1. |
| | 2. |
| | 3. |
| 3. | 1. |
| | 2. |
| | 3. |

Наприклад. Позиція «двері». Потенційними комерційними ідеями можуть бути: виготовлення дерев'яних дверей для дачних будинків, виготовлення броньованих дверей для житлових будинків та інші. Якщо взяти першу комерційну ідею, то одним із варіантів відповіді на питання може бути така відповідь: «Виробництво дверей для дачних будинків звільнить забудовників від необхідності самим виготовляти двері».

Потенційні комерційні ідеї та проблеми

| Потенційна підприємницька (комерційна) ідея (виробництво, товар, послуга) | Які проблеми вирішуються? |
|--|---|
| 1. Виготовлення дерев'яних дверей для дачних будинків | 1. Забудовникам не потрібно самим виготовляти двері |
| | 2. Можна стимулювати індивідуальне житло |
| | 3. Розробка нових моделей |
| 2. Виготовлення броньованих дверей для житлових будинків | 1. Підвищується надійність дверей |
| | 2. Менше буде крадіжок із житлових будинків |
| | 3. Покращується їх зовнішній вигляд |
| 3. Виготовлення дерев'яно-металевих дверей для квартир у багатоквартирних будинках | 1. Підвищується звукоізоляція |
| | 2. Менше пилу буде потрапляти у оселю |
| | 3. Довго тривалість використання |

Із наведених потенційних ідей розробник вибирає ту, яка йому найбільш відома та зрозуміла, а саме: «Виготовлення дерев'яних дверей для дачних будинків».

Етап третій: уточнення потенційної комерційної ідеї з врахуванням можливих змін в потребах, смаках та уподобаннях споживачів.

Протягом певного періоду потреби, смаки та уподобання споживачів змінюються, тому потенційну підприємницьку ідею (запропоновану у другому етапі) потрібно скорегувати за допомогою факторів:

- зміни у стилі життя;
- зміни в технологіях;

– зміни у віковій структурі населення;

– зміни в моді тощо.

Відповісти на запитання: «Яким чином кожен із названих факторів може вплинути на сутність запропонованої комерційної ідеї?» При відповіді на дане запитання необхідно внести корективи в комерційну ідею, яка була раніше запропонована. Результати аналізу занесіть до таблиці 4.

Таблиця 4

Врахування змін в потребах, смаках та уподобаннях споживачів при розробці комерційної ідеї

| Зміни | Конкретні зміни | Нові можливості, які відкриваються при врахуванні змін |
|----------------------------|-------------------------------|--|
| Стиль життя людей | 1. 2. 3. | 1. 2. 3. |
| Вікова структура населення | 1. 2. 3. | 1. 2. 3. |
| Мода | 1. 2. 3. | 1. 2. 3. |
| Технології | 1. 2. 3. | 1. 2. 3. |
| Інші зміни | 1. 2. 3. | 1. 2. 3. |

Наприклад. Зміни в стилі життя людини зумовлюють потребу в наявності індивідуального будинку. Зміни в технологіях можуть стимулювати виробництво дверей підвищеної міцності. Зміни у віковій структурі – збільшення кількості пенсіонерів може привести до збільшення людей, які захочуть мати власний дачний будинок. Зміни в моді можуть привести до необхідності виготовлення дверей певного стилю, конфігурації тощо.

На підставі аналізу усіх цих змін формулюється уточнена підприємницька (комерційна) ідея, яку розробник сформулював так: «Виготовлення для дачних будинків подвійних дерев'яних дверей з овальним верхом та із сигналізацією». Дана уточнена ідея вже може бути прийнята для реалізації, але ще має значні можливості для покращення.

Врахування змін в потребах, смаках та уподобаннях споживачів при розробці комерційної ідеї

| Зміни | Конкретні зміни | Нові можливості, які відкриваються при врахуванні змін |
|----------------------------|---|--|
| Стиль життя людей | <ol style="list-style-type: none"> 1. Підвищення ролі особистості 2. Підвищення добробуту людей 3. Погіршення екологічних умов | <ol style="list-style-type: none"> 1. Наявність окремого житла 2. Житло „на природі” 3. Екологічне житло |
| Вікова структура населення | <ol style="list-style-type: none"> 1. 18 – 35 років 2. 36 – 60 років 3. старші 60 років | <ol style="list-style-type: none"> 1. Будинок для пікніку 2. Будинок з присадибною ділянкою 3. Власний дачний будинок |
| Мода | <ol style="list-style-type: none"> 1. 21 століття 2. 20 століття 3. 18 століття | <ol style="list-style-type: none"> 1. Двері із сигналізацією 2. Двері певного стилю 3. Двері певної конфігурації |
| Технології | <ol style="list-style-type: none"> 1. Поява нових матеріалів 2. Поява нових інструментів 3. Поява електроніки | <ol style="list-style-type: none"> 1. Підвищення якості дверей 2. Підвищення міцності 3. Підвищення надійності дверей |

Етап четвертий: *удосконалення потенційної комерційної ідеї з метою надання їй більш привабливих рис.*

Зробити аналіз пропозицій щодо доопрацювання, удосконалення, покращення підприємницької (комерційної) ідеї з метою надання споживачу додаткових вигод, зручностей, переваг тощо. Додаткові блага можуть надаватися споживачу за додаткову плату. Варіантами удосконалень доцільно вибирати:

- вид та спосіб доставки;
- інший дизайн;
- нова упаковка;
- нові, більш вигідні для споживача умови експлуатації тощо.

Наприклад. Проаналізована уточнена підприємницька (комерційна) ідея «Виготовлення для дачних будинків подвійних дерев’яних дверей з овальним верхом та із сигналізацією» може бути конкретизована та подана у вигляді: «Виготовлення та доставка споживачу подвійних дерев’яних дверей для дачних будинків з овальним верхом та із сигналізацією, а також їх встановлення безпосередньо виробником», що зменшить витрати споживачів, покращить якість виконаної роботи тощо. Це і буде новим, більш якісним варіантом підприємницької (комерційної) ідеї.

Етап п’ятий: *вдосконалення підприємницької (комерційної) ідеї за рахунок внесення в цю ідею спеціальних знань та навичок самого розробника.*

Внести в запропоновану комерційну ідею професійні знання, які були отримані під час навчання або роботи в інших сферах діяльності. При цьому можна скористатися порадами знайомих і близьких людей тощо.

Наприклад. Спеціаліст, який розуміється на автоматичці, з врахуванням своїх професійних знань може запропонувати таку комерційну ідею: «Виготовлення подвійних дерев'яних дверей з овальним верхом та з сигналізацією для дачних будинків, їх доставка та встановлення, а також монтування системи, яка буде автоматично відкривати двері, орієнтуючись на голос господаря».

Етап шостий: оцінювання підприємницької (комерційної) ідеї на предмет можливості її реалізації.

Провести оцінювання підприємницької (комерційної) ідеї. Заповнити таблицю 5 з питаннями, на які потрібно відповісти. Зробити якісний прогноз щодо запропонованої ідеї. Аналізуючи відповіді на наведені запитання, робиться остаточний висновок про суть комерційної ідеї та доцільність її запровадження.

Наприклад. Висновок може бути таким: «Виготовлення подвійних дерев'яних дверей для дачних будинків з овальним верхом та сигналізацією, їх доставка та встановлення, а також монтування системи, яке буде автоматично відкривати двері, орієнтуючись на «голос господаря» – є привабливою комерційною ідеєю, яку доцільно негайно реалізувати і яка знайде свого споживача на ринку».

Таблиця 5

Оцінювання комерційної ідеї на предмет можливості її реалізації

| Питання | Так | Ні | Чи є потреба в додатковій інформації |
|---|-----|----|--------------------------------------|
| 1. Чи буде працювати Ваша ідея? | | | |
| 2. Чи буде ця ідея спрацьовувати протягом певного часу? | | | |
| 3. Чи будуть люди за це платити? | | | |
| 4. Чи достатня кількість людей буде за це платити? | | | |
| 5. Чи усвідомлюєте Ви, які потреби людей при цьому задовольняться? | | | |
| 6. Чи знаєте Ви, якими будуть витрати на реалізацію висунутої комерційної ідеї? | | | |
| 7. Чи безпечна Ваша ідея? | | | |
| 8. Чи законна Ваша ідея? | | | |
| 9. Чи подобається Ваша ідея іншим людям? | | | |
| 10. Чи можете Ви знайти необхідну кількість грошей для реалізації ідеї? | | | |
| 11. Чи потрібне Вам спеціальне обладнання? | | | |
| 12. Чи володієте Ви необхідними навичками (знаннями) для реалізації ідеї? | | | |
| 13. Чи потрібен Вам персонал зі спеціальними знаннями (навичками) для реалізації запропонованої ідеї? | | | |
| 14. Інші | | | |

РОЗДІЛ IV. ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВІ ФОРМИ ГОСПОДАРЮВАННЯ

Існує близько 40 організаційно-правових форм господарювання, кожна з яких визначає певні вимоги до величини статутного фонду, регламентує права і обов'язки засновників, межі їх майнової відповідальності за результати підприємницької діяльності тощо.

До основних організаційно-правових форм господарювання відносяться: приватні підприємства, підприємства об'єднання громадян, комунальні підприємства, державні (комерційні та казенні) підприємства, виробничі кооперативи, споживчі товариства, публічні акціонерні товариства, товариства з обмеженою відповідальністю, повні товариства, командні товариства та інші, а також підприємець-фізична особа.

4.1. Приватні підприємства

Приватні підприємства створюються за рішенням однієї фізичної особи (декількох фізичних осіб) або суб'єкта господарювання – юридичної особи з приватною формою власності. Приватні підприємства складають приблизно 70 % всього бізнесу. Величина статутного фонду приватного підприємства законодавчо не обумовлена. Засновник приватного підприємства є власником майна, продукції і прибутку підприємства, має право самостійно ними розпоряджатися, має право керувати своїм підприємством тощо. В разі смерті засновника всі його права, майно і обов'язки переходять до спадкоємців.

Якщо засновник приватного підприємства один, то маємо унітарне приватне підприємство, якщо два та більше – корпоративне приватне підприємство.

4.2. Підприємства об'єднання громадян

Підприємства об'єднання громадян створюються за рішенням керівного органу будь-якої громадської організації. Джерелом формування статутного фонду є кошти

громадської організації, які, в свою чергу, формуються із майна, членських внесків, пожертвувань громадян та інших осіб, які є членами даної громадської організації. Величина статутного фонду підприємства об'єднання громадян законодавчо не обумовлена.

Трудовий колектив такого підприємства отримує право господарського відання, тобто право користуватись та розпоряджатись в обумовлених межах майном, продукцією і прибутком підприємства.

Управління підприємством здійснює керівник, який призначається керівним органом громадської організації. Керівний орган громадської організації укладає з призначеним керівником договір (контракт), в якому обумовлюються його права та обов'язки, соціальний захист, гарантії, винагорода тощо.

4.3. Комунальні підприємства

Комунальні підприємства творяться за рішенням керівного органу відповідної територіальної громади. Мета створення комунальних підприємств – задоволення потреб населення даного регіону в певних товарах, послугах тощо. Це можуть бути підприємства переробної промисловості, служби побуту, трамвайно-тролейбусні управління тощо.

Джерелом формування статутного фонду комунального підприємства є бюджет та інші кошти відповідної територіальної громади. Трудовий колектив комунального підприємства отримує право господарського відання даним підприємством.

Управління підприємством здійснює керівник, який призначається керівним органом територіальної громади. Керівний орган територіальної громади укладає з призначеним керівником договір (контракт), в якому обумовлюються його права та обов'язки, соціальний захист, гарантії, винагорода тощо.

4.4. Державні (комерційні та казенні) підприємства

Державні підприємства бувають двох основних видів: державні комерційні та казенні підприємства. Для реалізації комерційної ідеї рекомендується використовувати державні комерційні підприємства.

Державні комерційні підприємства створюються за рішенням уповноважених органів державної влади з метою випуску продукції, яка має важливе значення для всієї країни. Джерелом формування статутного фонду є кошти відповідного державного органу, який створив таке підприємство. Мінімальна величина статутного фонду державних комерційних підприємств визначається законом.

Трудовий колектив державного комерційного підприємства отримує право господарського відання даним підприємством. При цьому майно, продукція і прибуток підприємства є власністю держави. Управління підприємством здійснює керівник, який призначається органом, що створив це підприємство.

Державне комерційне підприємство зобов'язане приймати до виконання державні замовлення та державні завдання, а також враховувати їх при формуванні власної виробничої програми. Окрім цього, прийняття багатьох рішень (наприклад, списання з балансу основних фондів, купівля матеріальних ресурсів у приватних осіб тощо) повинно бути узгоджено з органом, до сфери управління якого входить підприємство.

4.5. Виробничі кооперативи

Виробничі кооперативи – це добровільне об'єднання фізичних осіб (громадян) для спільного здійснення господарської діяльності, що базується на їх особистій трудовій участі та об'єднанні майнових внесків.

Членами виробничого кооперативу можуть бути особи, які досягають шістнадцятирічного віку. Кількість членів виробничого кооперативу не може бути меншою ніж три особи. Джерелом формування статутного фонду є вступні та пайові внески засновників. Величина статутного фонду законодавчо необумовлена.

Майно, продукція і прибуток виробничого кооперативу є власністю кооперативу, але кожний член кооперативу має в цій власності свою частку (пай). При виході із кооперативу цей пай повертається учаснику.

Всі учасники виробничого кооперативу мають право брати участь в управлінні підприємством шляхом голосування на загальних зборах за принципом: «одна особа – один голос».

Виробничі кооперативи мають дво-, три- або чотирирівневі схеми управління. Найповніша – це чотирирівнева схема управління: загальні збори членів кооперативу – спостережна рада – управління – ревізійна комісія.

4.6. Публічні акціонерні товариства

Публічні акціонерні товариства – це такі підприємства, в яких весь капітал (статутний фонд) розділений на певне число рівних частин – акцій, які знаходяться у власності окремих фізичних та юридичних осіб. Власником акцій може бути і держава, яка в цьому випадку виступає як звичайний акціонер. Статутний фонд акціонерного товариства складають внески засновників та учасників. Величина статутного фонду акціонерного товариства не може бути меншою за величину, яка дорівнює 1250 мінімальних заробітних плат.

У *відкритому публічному акціонерному товаристві* учасниками можуть бути всі бажаючі, які купили акції цього товариства на фондовій біржі або придбали їх шляхом відкритої підписки. В *закритому публічному акціонерному товаристві* весь пакет акцій розподіляється тільки серед засновників.

Акції акціонерних товариств можуть бути привілейовані та звичайні (прості). Власники привілейованих акцій отримують гарантії отримання підвищеного рівня дивідендів, але втрачають право голосу на загальних зборах акціонерів. Власники звичайних акцій можуть сподіватись на отримання дивідендів лише при отриманні акціонерним товариством достатнього прибутку.

Акціонерні товариства мають складну, чотирирівневу схему управління: загальні збори учасників – спостережна рада – генеральна дирекція (правління) – ревізійна комісія. Учасники акціонерного товариства мають право брати участь у

загальних зборах товариства та голосувати на них за принципом: «одна акція – один голос».

4.7. Підприємець-фізична особа

Фізичні особи – суб'єкти підприємницької діяльності (громадяни – підприємці). Найпростішою формою здійснення підприємницької діяльності є форма приватного підприємництва фізичними особами, тобто без створення підприємств чи інших юридичних осіб. Ринкова економіка надає можливості людині, яка має бажання, знання, кошти або майно і на яку не поширюються законодавчі заборони, розпочати справу і втілити у життя своє уявлення про ефективну, прибуткову діяльність та, як наслідок, досягти матеріального добробуту.

Відповідні положення щодо права фізичної особи на зайняття підприємницькою діяльністю містяться у гл. 13 ГК України, гл. 5 ЦК України та у відповідних галузевих документах, що регулюють відповідний вид діяльності. 19 жовтня 2000 р. Верховна Рада України прийняла Закон № 2063-Ш «Про державну підтримку малого підприємництва», ст. 1 якого віднесла фізичних осіб – приватних підприємців до суб'єктів малого підприємництва.

Громадянин, який бажає займатися підприємницькою діяльністю, після проходження відповідних реєстраційних та інших передбачених законодавством процедур до свого статусу фізичної особи, якого він набув з моменту народження, набуває додаткової ознаки – «суб'єкт підприємницької діяльності».

Громадянин за жодних умов не може змінити свого статусу фізичної особи. Цей статус втрачається лише з його смертю і не пов'язаний, зокрема, з обсягом його правоздатності та дієздатності та іншими чинниками. Він може бути позбавлений статусу суб'єкта підприємницької діяльності (добровільно або примусово), проте його статус як фізичної особи від цього не змінюється. Згідно зі ст. 50 ЦК України право на здійснення підприємницької діяльності, яку не заборонено законом та, відповідно, набувати статусу громадянина-підприємця має фізична особа з повною цивільною дієздатністю, яка досягла 18 років (повноліття).

Громадянин-підприємець самостійно діє на ринку, вступаючи у відносини, набуваючи при цьому відповідних прав та обов'язків. Навіть якщо безпосереднє управління його бізнесом здійснює інша особа (наприклад, у кафе, що належить приватному підприємцю, є директор), стороною відповідних відносин юридично є саме громадянин-підприємець (угоди укладаються від його імені, на його ім'я отримуються ліцензії та інші дозволи, він несе майнову та іншу відповідальність за результати підприємницької діяльності). Він є повноцінним самостійним суб'єктом ринку – суб'єктом господарювання (п. 2 ч. 2 ст. 55 ГК України). Здійснює діяльність в межах універсальної правоздатності – права займатися підприємницькою діяльністю, передбаченого ст. 42 Конституції України. Це означає можливість особи займатися будь-яким видом підприємницької діяльності, здійснення якого не суперечить законодавству. Він діє без установчих документів на відміну від юридичної особи, яка діє в межах спеціальної правоздатності та обмежена видами діяльності, встановленими засновниками в установчих документах. Фізична особа набуває статусу суб'єкта підприємницької діяльності за умови її державної реєстрації в порядку, встановленому законом.

Питання для самоперевірки та виконання практичних робіт

1. Назвіть основні організаційно-правові форми господарювання.
2. Визначіть доцільність використання певних організаційно-правових форм для започаткування тих чи інших видів бізнесу.
3. Охарактеризуйте приватні підприємства.
4. Охарактеризуйте підприємства об'єднання громадян.
5. Охарактеризуйте комунальні підприємства.
6. Охарактеризуйте державні підприємства.
7. Охарактеризуйте виробничі кооперативи.
8. Охарактеризуйте споживчі товариства.
9. Охарактеризуйте публічні акціонерні товариства.
10. Охарактеризуйте товариства з обмеженою відповідальністю.
11. Охарактеризуйте підприємців-фізичних осіб.

РОЗДІЛ V. СТАТУТ ПІДПРИЄМСТВА

Підприємство – це статутний господарюючий суб’єкт. Статут підприємства, як локальний акт господарського законодавства, нормативно визначає цілі і предмет діяльності окремого підприємства, відхилятися від яких без зміни статуту підприємству заборонено. Статут також визначає межі спеціальної правоздатності підприємства як юридичної особи. Це один з найважливіших правових актів підприємства, тому ст. 9 Закону України «Про підприємства в Україні» спеціально визначає обов’язкові й альтернативні пункти, які включаються до статуту підприємства. Будь-яке підприємство (добровільне об’єднання підприємств) діє на підставі власного статуту, тобто певного зібрання правил, що регулюють сукупну їх діяльність, взаємовідносини з іншими господарюючими суб’єктами. Статут затверджується власником майна, а для державних підприємств – власником майна за участю трудового колективу. В статуті підприємства визначається найменування підприємства, його місце знаходження, предмет та мета діяльності, органи управління підприємством, порядок їх формування, компетенція та повноваження трудового колективу, порядок утворення майна, характер організації трудових відносин, членства, умови реорганізації та припинення діяльності підприємства. Статут має відповідати основним положенням закону України про підприємства; він затверджується власником (власниками) чи засновником (засновниками) підприємства (добровільного об’єднання підприємств), а для державних підприємств – власником майна за участю відповідного трудового колективу. У статуті підприємства мають бути визначені:

- його точне найменування і місцезнаходження;
- власник (власники) або засновник (засновники);
- основна місія і цілі діяльності;
- органи управління та порядок їх формування;
- компетенція (повноваження) трудового колективу і його виборних органів;
- джерела та порядок утворення майна; умови реорганізації і припинення існування.

В найменуванні підприємства повинні бути відображені його конкретна назва (завод, фабрика, майстерня тощо), вид (приватне, колективне, державне, акціонерне товариство) тощо. У статуті повинен бути визначений орган, що має право репрезентувати інтереси трудового колективу (рада трудового колективу, рада підприємства, профспілковий комітет тощо). В нього можуть включатися положення, зв'язані з особливостями діяльності підприємства: про трудові взаємини, які виникають на основі членства; про повноваження, порядок створення та структуру ради підприємства; про товарний знак тощо.

Законодавство встановлює певні вимоги до змісту установчих документів. Зокрема, згідно із статтею 9 Закону «Про підприємства в Україні» у статуті підприємства визначаються власник та найменування підприємства, його місцезнаходження, предмет та цілі діяльності, його органи управління, порядок їх формування, компетенція та повноваження трудового колективу та його виборних органів, порядок формування майна підприємства, умови реорганізації та припинення діяльності підприємства. У найменуванні підприємства визначаються його назва (завод, фабрика, майстерня тощо) та організаційно-правова форма. До статуту можуть входити положення, пов'язані з особливостями діяльності підприємства: про трудові відносини, що виникають на підставі членства; про повноваження, порядок створення та структуру ради підприємства; про знаки для товарів і послуг тощо. У статуті також визначається й орган, який має право представляти інтереси трудового колективу (рада трудового колективу, рада підприємства, профспілковий комітет та ін.). Існують додаткові вимоги й до установчих документів господарських товариств. Стаття 4 Закону України «Про господарські товариства» вимагає зазначення в установчих документах господарських товариств таких даних, як відомості про вид товариства, предмет і цілі його діяльності, склад засновників та учасників, найменування та місцезнаходження, розмір та порядок формування статутного фонду, порядок розподілу прибутків та збитків, склад та компетенція органів товариства й порядок ухвалення ними рішень, перелік питань, для ухвалення яких необхідна одностайність або кваліфікована більшість голосів, порядок внесення змін до установчих документів і порядок ліквідації та реорганізації товариства.

5.1. Загальні положення

Підприємство «_____», створене та здійснює свою діяльність згідно з Конституцією, Господарським кодексом України, Цивільним кодексом України, інших діючих нормативних актів і цього Статуту.

Власником підприємства та його засновником є громадянин України.

Засновник засвідчує, що він на цей час будь-яким, ні законом, ні судовим рішенням, ні іншими засобами не обмежений в праві виконувати будь-які дії, пов'язані зі створенням Підприємства.

Назва, юридична адреса Підприємства.

Підприємство має назву:

Повна назва: Підприємство «_____».

Скорочена назва: «_____».

Юридична адреса Підприємства: _____

5.2. Мета створення та предмет діяльності підприємства

Основною метою діяльності Підприємства є отримання прибутку в процесі виробництва та реалізації продукції, виконання робіт, надання послуг фізичним та юридичним особам.

Предметом діяльності Підприємства є:

- вирощування, збирання, закупівля, транспортування, зберігання, переробка та реалізація сільськогосподарської продукції;
- виробництво та реалізація товарів народного споживання, продукції виробничо-технічного, наукового та іншого призначення;
- торгівельна, торгівельно-посередницька, торгівельно-закупівельна діяльність;
- здійснення заготівлі сільськогосподарської продукції від виробників, організацій, підприємств, установ, юридичних та фізичних осіб з метою зберігання, переробки та збуту на вигідних умовах іншим споживачам;
- оптова та роздрібна торгівля товарами як власного виробництва, так і товарами, придбаними у інших юридичних і фізичних осіб (товарами народного

споживання, продуктами харчування, алкогольними напоями, тютюновими виробами, парфумно-косметичними виробами, виробами побутової хімії та побутовими товарами, побутовими та промислово-електричними пристроями, комп'ютерами, програмними продуктами, книгами, нафтою, нафтопродуктами, паливно-мастильними матеріалами, світлими нафтопродуктами, виробами з чорних та кольорових металів, чорними та кольоровими металами, прокатом чорних металів, будматеріалами, хімічною продукцією, промисловим обладнанням, машинами, папером, деревиною та виробами з неї, меблями, гербіцидами, пестицидами, міндобривами, продовольчими товарами, білизною, лаками, медпрепаратами, тощо);

– виготовлення хлібобулочних, кондитерських виробів. Виробництво морозива та напівфабрикату для виготовлення морозива. Виробництво газованих і негазованих напоїв та їх концентратів. Переробка цукру на цукрову пудру;

– розфасовка та упаковка харчових продуктів, в т. ч. власного виробництва;

– виготовлення та розповсюдження друкованої та електронної продукції;

– надання послуг по зберіганню, складуванню та реалізації товарів народного споживання;

– реалізація товарів народного споживання одержаних від комітентів;

– комісійна торгівля за попереднім замовленням;

– будівництво, ремонтні, реставраційні роботи та виготовлення будівельних матеріалів, виробів та конструкцій;

– розробка проектно-кошторисної документації для об'єктів будівництва, ремонтно-будівельних, монтажних та інших, проведення експертиз проектно-кошторисної документації, авторський нагляд за цими видами діяльності;

– заготівля, зберігання, переробка лісу, виготовлення та реалізація виробів з лісу;

– виробництво меблів, столярних виробів, паркету та інших виробів, пов'язаних з обробкою, переробкою деревини та каменю;

– поліграфічна та видавнича діяльність;

– виробництво, прокат, реалізація кіно-, аудіо- та відеопродукції;

– створення та експлуатація приймально-передавальних станцій з метою безпосереднього та непрямого супутникового мовлення;

- надання різноманітних послуг в галузях зв'язку;
- надання послуг у галузі телекомунікацій (телефон, телеграф, електронна пошта тощо);
- організація та проведення виставок, виставок-продаж, аукціонів та лотерей;
- організація та забезпечення діяльності оптово-роздрібною мережі магазинів та салонів по реалізації різноманітної продукції та послуг;
- виробництво, фасовка, випробування та реалізація медичних препаратів;
- надання комплексу медичних послуг;
- виконання робіт по монтажу, налагодженню, ремонту та обслуговуванню промислового, медичного та інших видів обладнання, обчислювальної, електронної та побутової техніки;
- надання послуг мережею власних готелів, офісів, ресторанів, кафе, автостоянок, автозаправочних станцій та фірмових магазинів;
- ремонт автомобілів, організація автозаправок;
- ремонт та технічне обслуговування різних видів автотранспорту, прокат автотранспорту та механізмів, створення власних МТС по наданню послуг іншим організаціям, підприємствам, установам, юридичним та фізичним особам;
- перепродажна підготовка та продаж автотранспортних засобів та запчастин;
- організація експлуатації вантажного та пасажирського транспорту, здійснення транспортних та пасажирських перевезень, створення власних парків автомашин;
- надання послуг по технологічному забезпеченню виробничої потреби господарської діяльності;
- надання послуг і консультацій фізичним і юридичним особам по обробітку землі, вирощуванні сільськогосподарських культур, ремонту і технічному обслуговуванні сільськогосподарської техніки;
- розведення, вирощування та реалізація риби і рибопродуктів;
- купівля та продаж нерухомості, землі і надання послуг, пов'язаних з рухомим і нерухомим майном та землею;
- будівництво та експлуатація автосалонів, автостоянок, автозаправок;
- створення та утримання гральних закладів, організація азартних ігор;

- топографо-геодезичні, картографічні роботи і кадастрові зйомки, аерофотозйомки;
- виробництво та ремонт засобів вимірювання та контролю;
- послуги у сфері профорієнтації та працевлаштування;
- послуги у сфері туризму, організації відпочинку та готельного господарства;
- надання послуг по охороні колективної та приватної власності, монтаж, ремонт та профілактичне обслуговування засобів охоронної сигналізації;
- надання послуг у сфері інформації, консалтингу, лізингу, побутового обслуговування, громадського харчування;
- надання послуг у сфері маркетингу, інжинірингу, управління, реклами, підготовки кадрів (стажування);
- маркетинг товарів та послуг, посередництво при реалізації товарів, робіт та послуг, діяльність на товарних, фондових та валютних біржах;
- діяльність на ринку цінних паперів у відповідності до чинного законодавства;
- надання брокерських, маклерських, дилерських, представницьких, маркетингових, консультаційних і сервісних послуг та створення відповідних агенств, контор, бюро;
- створення власних галерей, виставочних залів, салонів-магазинів по реалізації творів мистецтва;
- послуги у сфері комп'ютерного програмування;
- придбання інтелектуальної власності, у тому числі ліцензій, патентів, авторських прав на перспективні розробки наукомісткості продукції з подальшим впровадженням у виробництво та реалізація готової продукції (виробів, технологій, послуг, науково-практичних програм тощо);
- впровадження винаходів та ноу-хау у виробництво;
- відкриття ліцензійних складів та послуги брокера, митне оформлення вантажів;
- залучення, купівля, обмін, продаж та інші операції з іноземною валютною готівкою та безготівковою валютою, які не заборонені законодавством;
- здійснення благодійної діяльності;
- інформаційно-аналітичне і довідкове обслуговування;

- координація та здійснення науково-дослідних, науково-технічних, проектно-конструкторських, пусконаладжувальних робіт (послуг), експертиз в різних галузях господарської діяльності;
- експорт та імпорт сільськогосподарської сировини та продукції;
- виконання посередницьких комерційних, дистриб'юторських послуг виробничого та невиробничого характеру;
- інші види діяльності, не заборонені діючим законодавством України.

У випадку, якщо для здійснення певного виду діяльності необхідний дозвіл (ліцензія, сертифікат) компетентних органів, Підприємство буде здійснювати таку діяльність після отримання такого дозволу (ліцензії, сертифікату).

5.3. Юридичний статус підприємства

Підприємство є юридичною особою, що створена та діє відповідно до чинного законодавства України, має відокремлене майно, самостійний баланс, розрахунковий та інші рахунки в установах банків.

Підприємство має печатку, штамп, емблему, фірмові бланки, товарний знак, та іншу Атрибутику, зразки яких затверджуються Засновником.

Підприємство для досягнення мети своєї статутної діяльності має право від свого імені укладати різноманітні договори та угоди, які не заборонені діючим законодавством України, набувати майнові та інші немайнові права та нести обов'язки, бути позивачем та відповідачем в суді, арбітражному та третейському суді.

У своїй діяльності Підприємство керується законодавчими актами, які діють на території України та цим Статутом.

Підприємство набуває прав юридичної особи з моменту його державної реєстрації.

Зміни та доповнення до Статуту вносяться у порядку, передбаченому чинним законодавством України.

Підприємство має право створювати філіали, представництва, відділення та інші відособлені підрозділи з правом відкриття поточних і розрахункових рахунків і затверджує положення про них.

Положення про філіали та представництва затверджуються Засновником або, за його дорученням, іншим органом Підприємства. Керівники представництв та філіалів діють на підставі доручення, що видається Підприємством. Філіали та представництва не є юридичними особами і діють від імені Підприємства.

Підприємство несе відповідальність за своїми зобов'язаннями всім належним йому майном, на яке може бути накладено стягнення у відповідальності з діючим законодавством. Держава, її органи, Засновник не несе відповідальності за зобов'язаннями Підприємства, а Підприємство не відповідає за зобов'язаннями держави та своїх учасників.

Підприємство може вести будівництво за рахунок власних та запозичених коштів, придбавати та орендувати земельні ділянки та майно, користуватися природними ресурсами в порядку, що встановлений чинним законодавством України.

Підприємство гарантує нерозголошення інформації, яка є конфіденційною інформацією партнерів і стала відома Підприємству внаслідок здійснення останнім своєї статутної діяльності.

Підприємство створюється на невизначений термін.

5.4. Майно підприємства

Майно Підприємства становлять виробничі і невиробничі фонди, а також інші цінності, вартість яких відображається в самостійному балансі Підприємства.

Джерелами формування майна Підприємства є:

- грошові та майнові внески Засновника;
- доходи, отримані від реалізації продукції, робіт, послуг, а також в результаті здійснення його діяльності на території України та за її межами;
- безоплатні або благодійні, добровільні внески та пожертвування українських та іноземних юридичних та фізичних осіб;
- доходи від цінних паперів;
- придбання майна інших юридичних та фізичних осіб;
- кредити банків та інших кредиторів;
- капітальні вкладення і дотації з бюджету;

- майно, придбане Підприємством в процесі його діяльності, а також безкоштовно передане підприємству юридичними та фізичними особами;
- інші джерела, не заборонені законодавством України.

Підприємство є власником:

- майна, яке передане йому Засновником у власність;
- продукції, яка вироблена Підприємством в процесі його господарської діяльності;
- отриманого прибутку;
- іншого майна, набутого на підставах, не заборонених законодавством України.

Майно, яке передане Засновником Підприємства в якості внеску до Статутного фонду, знаходиться в Підприємстві на правах повного господарського відання. Підприємство вільно володіє та користується цим майном в межах, не заборонених чинним законодавством України та цим Статутом.

Відповідальність за загибель чи пошкодження майна, що є власністю Підприємства або передане йому в користування, несе Підприємство.

Підприємство має право:

- продавати, а в разі згоди Засновника, передавати безкоштовно іншим юридичним чи фізичним особам, обмінювати та здавати в оренду, надавати в позику або в тимчасове безкоштовне користування належні Підприємству будівлі, споруди, обладнання, транспортні засоби, інвентар та інші матеріальні цінності, а також записувати їх з балансу, якщо вони зношені, або морально застарілі;

- передавати на договірних засадах матеріальні та грошові ресурси іншим підприємствам, організаціям та громадянам, які виконують для Підприємства роботи та послуги;

- користуватися банківськими кредитами на договірних комерційних засадах, надавати можливість банку на договірній основі користуватися своїми вільними коштами та встановлювати проценти за їх використання;

- купувати, отримувати внаслідок уступки вимог, орендувати або іншим способом отримувати майно або права на нього від фізичних та юридичних осіб.

Підприємство має право на випуск власних цінних паперів та їх реалізацію юридичним особам та громадянам.

Підприємство може брати в оренду землю, майно, кошти (паї) фізичних та юридичних осіб. Орендоване Підприємством майно може передаватися в суборенду на термін, що не перевищує терміну оренди.

5.5. Управління підприємством і самоврядування трудового колективу

Керівництво Підприємством здійснює Засновник, який самостійно вирішує усі питання виробничо-господарської діяльності та соціального розвитку, керуючись у своїй діяльності цим Статутом, законами та іншими нормативними актами.

Власник організовує роботу Підприємства, представляє її у всіх установах, організаціях, підприємствах, в тому числі за кордоном, розпоряджається майном та коштами, укладає договори.

Власник здійснює прийом на роботу і звільнення працівників Підприємства та накладає стягнення відповідно до чинного законодавства, представляє Підприємство в суді, господарському та третейському суді.

Засновник уповноважений приймати рішення з будь-яких питань діяльності Підприємства. Нижче наведені питання належать до виключної компетенції Засновника:

- визначення основних напрямків діяльності Підприємства, затвердження планів та звітів про їх виконання;
- внесення змін та доповнень до Статуту та їх затвердження. Зміна розміру Статутного фонду;
- затвердження «Правил внутрішнього розпорядку», «Положення про оплату праці та преміювання»;
- прийняття рішення про ліквідацію підприємства, його реорганізацію, призначає ліквідаційну комісію, затвердження ліквідаційного балансу;
- встановлення розміру прибутку, який підлягає розподілу як дивіденд;
- визначення порядку покриття збитків підприємства;
- прийом до Підприємства нових Засновників;
- розгляд інших питань, щодо яких, на думку Засновника, необхідне його рішення.

Рішення та розпорядження Засновника оформляються письмово і передаються для виконання відповідному органу.

За рішенням Засновника для управління Підприємством може найматися директор (менеджер, керівник тощо), який виконує функції управління Підприємством відповідно до цього Статуту та підзвітний у своїй діяльності Засновнику Підприємства.

Директор (менеджер, керівник тощо), що найнятий на роботу Засновником Підприємства, уповноважений керувати поточними справами Підприємства, представляти його у відносинах з іншими сторонами, вести переговори та укласти угоди від імені Підприємства. Між власником та Директором (менеджером, керівником тощо) укладається контракт.

Трудова діяльність Підприємства здійснюється відповідно до чинного законодавства. Праця окремих працівників може здійснюватись, як на основі штатних посад, так і за сумісництвом, за трудовими та цивільно-правовими угодами.

Підприємство самостійно розробляє та затверджує штатний розклад, визначає оклади, форми та системи оплати праці та залучення співробітників до діяльності Підприємства.

Підприємство має право залучати до співробітництва українських та іноземних фахівців, на засадах угоди такого співробітництва в порядку встановленому законодавством.

Співробітники Підприємства підлягають медичному і соціальному страхуванню в порядку і на умовах, встановлених законодавством. Підприємство зобов'язане забезпечити для всіх працівників безпечні умови праці та несе відповідальність у встановленому законом порядку за шкоду, що заподіяна здоров'ю та працездатності працюючих.

Мінімальний розмір заробітної плати співробітників підприємства не може бути менше мінімального, встановленого законодавством.

Конкретні розміри тривалості робочого часу, щорічних і додаткових відпусток, кількості робочого часу, зарахування трудового стажу та інше визначаються «Правилами внутрішнього розпорядку» та «Положенням про оплату праці» Підприємства, розробленими відповідно до чинного законодавства України.

5.6. Господарська діяльність та соціальний розвиток підприємства

Підприємство надає Засновнику копії фінансового плану на наступний фінансовий рік. Фінансовий план (бюджет, баланс доходів та видатків) складається Виконавчим органом відповідно до мети діяльності Підприємства та чинного законодавства і подається на розгляд Засновника не пізніше як за місяць до закінчення кожного фінансового року.

Не пізніше як за один місяць до початку кожного фінансового року Підприємство подає Засновнику копію, складеного Виконавчим органом, фінансового звіту про діяльність Підприємства за минулий фінансовий рік. Одночасно подається копія звіту про перевірку та калькуляцію доходів у формі, встановленій чинним законодавством.

Протягом першого місяця наступного фінансового року, відповідно до документів Засновник: визначає розмір відрахувань від прибутку на реінвестиції; визначає суму прибутку Підприємства, яка виплачується Засновнику як дивіденд.

Прибуток Підприємства утворюється з надходжень від господарської діяльності після покриття матеріальних та прирівнених до них витрат відповідно до законодавства. З балансового прибутку Підприємства сплачуються проценти по кредитах банків, а також вносяться встановлені законодавством податки та інші платежі до бюджету.

Виплата дивіденду проводиться у національній валюті України чи іноземній валюті, залежно від отриманого Підприємством прибутку у відповідній валюті.

У разі, якщо частина прибутку виплачується Засновнику як дивіденд, рішення про це приймається відповідним документом.

Підприємство самостійно розпоряджається виробленою ним продукцією і товарами, самостійно встановлює ціни на продукцію і товари, тарифи на види послуг, якщо це не регулюється державою. Підприємство на добровільних засадах приймає до виконання державне замовлення на сільськогосподарську продукцію та сировину, виходячи з власних економічних інтересів і рівня прибутку.

Підприємство є платником податків і інших обов'язкових платежів до бюджету згідно з чинним законодавством України. Втручання в господарську та іншу

діяльність Підприємства з боку державних органів не допускається, крім випадків передбачених законодавством. Підприємство має право на відшкодування збитків (включаючи не одержаний прибуток), завданих незаконним втручанням в його діяльність державних та інших органів.

5.7. Облік, звітність та контроль підприємства

Підприємство веде облік результатів своєї діяльності, бухгалтерський облік та статистичну звітність відповідно до чинного законодавства.

Результати діяльності Підприємства відображаються в щоквартальних та річних балансах, у звіті про прибутки та збитки, а також річному звіті.

Річний звіт завіряється Ревізійною комісією Підприємства або незалежною аудиторською організацією.

Фінансовий рік Підприємства співпадає з календарним. Перший фінансовий рік починається з дати реєстрації Підприємства і завершується 31 грудня цього ж року.

Комплексна ревізія фінансово-господарської діяльності підприємства може відбуватися з ініціативи Засновника і не частіше одного разу на рік.

5.8. Припинення діяльності підприємства

Діяльність підприємства припиняється у порядку та за умов, що передбачені Господарським кодексом України, шляхом ліквідації та реорганізації (злиття, приєднання, поділ, виділення, перетворення).

Підприємство ліквідується:

- при наявності письмового рішення Засновника;
- за рішенням юрисдикційних органів відповідно до законодавства;
- за інших підстав, передбачених законодавством для відповідних юридичних осіб.

Для ліквідації Підприємства створюється ліквідаційна комісія, яка діє відповідно до рішень органу, що прийняв рішення про ліквідацію, та законодавства.

Оголошення про припинення діяльності Підприємства публікується в засобах масової інформації.

Підприємство вважається реорганізованим або ліквідованим з моменту внесення запису про це до Державного реєстру.

Питання для самоперевірки та виконання практичних робіт

1. Назвіть загальні положення статуту підприємства.
2. Яка мета і предмет діяльності підприємства?
3. Що є майном підприємства?
4. Назвіть права і обов'язки підприємства.
5. Охарактеризуйте суть управління підприємством.
6. В чому полягає суть господарської діяльності підприємства?
7. Як здійснюється облік та звітність підприємства?
8. Розкрийте суть реорганізації та ліквідації підприємства.

Практичні роботи № 4, 5.

Вибір організаційно-правової форми господарювання та загальна характеристика підприємства

ЗАВДАННЯ № 1. Обрати та обґрунтувати організаційно-правову форму створюваного підприємства, скласти відповідний протокол зборів засновників та виборів керівника і головного бухгалтера підприємства.

ЗАВДАННЯ № 2. Розробити Статут (Додаток А), заповнити реєстраційну картку (Додаток Б) та свідоцтво про реєстрацію (Додаток В). Оформити відповідну довідку про реєстрацію в податковій адміністрації (Додаток Д).

ЗАВДАННЯ № 3. Дати перелік документів, необхідних для взяття на облік, та оформити довідку про реєстрацію у відповідних державних установах.

ЗАВДАННЯ № 4. Скласти заяву до банку про відкриття поточного рахунку (Додаток Е), заповнити примірник банківської картки із зразками підписів керівника і головного бухгалтера (Додаток Ж).

ЗАВДАННЯ № 5. Скласти перелік документів, які подаються у відділ дозвільної системи органів внутрішніх справ для отримання печатки та штампів.

ЗАВДАННЯ № 6. Визначити повну і скорочену назву підприємства, його юридичну адресу, код ЗКПО, номер і дату державної реєстрації, форму власності та правовий статус, перелік засновників та розмір їх часток у статутному капіталі.

ЗАВДАННЯ № 7. Сформувати загальну довідку про діяльність підприємства, включаючи інформацію про його спеціалізацію та основні техніко-економічні показники.

Зміст звіту:

1. Статус та реквізити підприємства.
2. Загальна характеристика діяльності підприємства: рік заснування, спеціалізація, обсяги виробництва, опис земельної ділянки та виробничих площ.
3. Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства за звітний рік та прогноз на перспективу (дані занести в таблицю б).

Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства

| Показники | Одиниці виміру | Базовий період | Прогноз на наступні роки | | |
|-----------------------|----------------|----------------|--------------------------|--|--|
| | | | | | |
| Реалізація продукції | | | | | |
| Основні засоби | | | | | |
| Оборотні засоби | | | | | |
| Рентабельність | | | | | |
| Чисельність працюючих | | | | | |

4. Основні установчі документи державної реєстрації даної організаційно-правової форми господарювання.

Приклад звіту частини бізнес плану.**МКП «Зелене господарство»**

1. *Повна та скорочена назва підприємства:* Міське комунальне підприємство «Зелене господарство», МКП «Зелене господарство».

2. *Юридична адреса :* 43020 Україна, місто Луцьк, вул. Рівненська, 119.

3. *Код:* за ЗКПО 25091771.

4. *Номер та дата державної реєстрації:* ДКП «Зелене господарство» є новоствореним державним комунальним підприємством, яке діє на основі державної реєстрації № 65 від 01 квітня 1998 року. Зареєстроване Виконавчим комітетом Луцької міської ради під № 11981050006003277.

5. *Форма власності:* спільна, статутний капітал становить 50000 доларів США. Частка засновників: Остапук А. А. (45 %) – 22500 доларів; Сувало В. М. (55 %) – 27500 доларів.

6. *Засновники:* Остапук А. А., Сувало В. М.

7. *Спеціалізація діяльності:* Метою діяльності підприємства є отримання прибутків шляхом вирощування і реалізації зеленої продукції (овочівництво, декоративне садівництво та вирощування продукції розсадників) та надання послуг у фітодизайні інтер'єрів з використанням власних рослин. Надлишок зеленої продукції передбачається реалізовувати через фірмовий магазин «Лілея», створений на базі

орендованої площі (35 м²). Для здійснення виробничої діяльності підприємство орендує теплицю-оранжерею площею 300 м².

8. Загальна характеристика діяльності підприємства:

Основні техніко-економічні показники діяльності підприємства

| Показники | Одиниці виміру | Базовий період 1998 | Прогноз на наступні роки | | |
|-----------------------|----------------|---------------------|--------------------------|-------|-------|
| | | | 2013 | 2014 | 2015 |
| Реалізація продукції | грн. | 54616 | 55000 | 56000 | 57000 |
| Основні засоби | грн. | 16590 | 16590 | 17000 | 20000 |
| Оборотні засоби | грн. | 33000 | 35000 | 37000 | 39000 |
| Рентабельність | % | 40 | 44 | 46 | 41 |
| Чисельність працюючих | чол. | 5 | 5 | 5 | 7 |

РОЗДІЛ VI. БІЗНЕС-ПЛАН ТА ЙОГО РОЛЬ У РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

6.1. Поняття бізнес-плану й бізнес планування

Сучасна економічна ситуація змушує підприємствам по-новому підійти до планування своєї діяльності. Керівники підприємств змушені шукати форми й моделі планування, які забезпечували б максимальну ефективність прийнятих рішень. Оптимальним варіантом досягнення таких рішень є нова прогресивна форма плану – бізнес-план.

Успіх будь-якого бізнесу вирішальним чином залежить від уміння досягати поставлених цілей. Завдання бізнесу – різноманітні, як і самі види бізнесу. Мета бізнесу залежить від зовнішніх і внутрішніх факторів. *Зовнішні фактори* формуються під впливом зовнішнього середовища, в якому існує бізнес (економічна ситуація в країні (ріст/спад), економічна політика держави, податковий режим, структура ринків тощо). *Внутрішні фактори* обумовлені діяльністю самого бізнесу (підприємство, компанія). До них відносяться якість менеджменту, кваліфікація й можливості персоналу, рівень маркетингу тощо. Правильно сформульовані цілі бізнесу великою мірою визначають результати роботи бізнесу.

Бізнес-план дозволяє вирішити проблеми бізнесу. Він включає розробку мети й завдань, які ставляться перед підприємством на перспективу, оцінку поточного стану й тенденцій галузі, сильних і слабких сторін бізнесу, аналіз ринку й інформацію про клієнтів. У ньому дається оцінка ресурсів, необхідних для досягнення поставлених цілей в умовах конкуренції.

Незалежно величини фірми, нової справи чи розвитку існуючого бізнесу, бізнес-план допомагає:

- бути більш переконливим при пошуку фінансування;
- приймати важливі ділові рішення;
- докладно ознайомитися з фінансовим станом вашого бізнесу;
- оцінити положення підприємства на ринку;

- передбачити, запобігти або пом'якшити наслідки можливих негативних явищ;
- поставити конкретні завдання, здійснення яких буде свідчити про досягнутий прогрес;
- прорахувати можливі варіанти розвитку бізнесу.

6.2. Мета створення бізнес-плану

Бізнес-план розробляють для наступних цілей:

Для одержання банківського кредиту. Українські банки для видачі кредитів вимагають від підприємців подачі бізнес-плану для ухвалення остаточного рішення про видачу (або не видачі) кредиту. Аналогічна ситуація складається й із західними кредитними лініями, які діють через українські банки. У даній ситуації бізнес-план стає ключовою ланкою в процесі одержання кредиту.

Для внутрішніх цілей. Для самоконтролю (правильність дій, розпочатої справи, напрямку діяльності), прийняття правильного рішення, вкладенню коштів, отримання прибутку тощо.

Для залучення засобів інвесторів. Венчурні інвестиційні фонди, приватні інвестори або публічна емісія акцій – джерела залучення інвестицій. Бізнес-план стає гарною підмогою при одержанні цих засобів. При залученні засобів з іноземних джерел без бізнес-плану не обійтися. І хоча правильно складений план не гарантує одержання засобів, без плану у вас не буде ніяких шансів. Навіть якщо вдалося зацікавити іноземного інвестора своєю пропозицією й укласти попередню згоду про надання фінансування, в 99 % зі 100 інвестор зажадає представлення бізнес-плану.

Залучення засобів за рахунок публічної емісії акцій компанії, бізнес-план, що містить відомості про фірму, про стратегію маркетингу, продажів, виробництва й про фінансові перспективи, допоможе більш успішно продати акції й дістати кошти на розвиток бізнесу.

Для створення спільного підприємства або налагодження партнерства. Іноземні компанії, знаючи про економічні труднощі в Україні, з великою обережністю підходять до оцінки потенційного партнера по спільному підприємству. У цьому змісті обґрунтований бізнес-план допоможе переконати партнера в серйозності

намірів. Більша частина клієнтів, що звертаються за послугами із бізнес-планування, керуються необхідністю в прихильності західного партнера за допомогою правильно складеного й оформленого бізнес-плану.

Для укладання великого контракту. В умовах високої конкуренції буває досить складно переконати потенційних замовників або покупців у перспективності й серйозності намірів. Грамотно складений бізнес-план може стати серйозним аргументом на користь при проведенні переговорів з великим замовником або покупцем про укладення важливого контракту. План, наданий потенційному партнерові повідомляє про надійність співробітництва.

Для об'єднання з іншою компанією або для продажу справи. Бізнес-план допоможе переконати потенційного покупця або самого себе (при купівлі іншої компанії) у вигідності угоди.

Для реорганізації справи. При розширенні (рості) компанії з'являється необхідність створення стратегічної (або тактичної) концепції розвитку. Бізнес-план, у розробці якого беруть участь партнери по бізнесу й ключові співробітники, допомагає виробити концепцію та дозволяє партнерам і співробітникам усвідомити мету й конкретні завдання, які стоять на шляху реалізації концепції.

Бізнес-план у різних його формах призначений для різних цілей і для різних фахівців. Успіх підприємства залежатиме від того, наскільки вдало план відповідає інтересам тих, для кого він призначений.

У різних фахівців, зацікавлених у справі, різні підходи й пріоритети в оцінці бізнес-плану. *Банки* недовірливо дивляться на бізнес-плани, в яких підкреслюється високий потенціал росту компанії, тоді як представники *венчурних інвестиційних фондів* віддають перевагу швидкому росту. Кожний бізнес-план повинен бути однаковою за своєю структурою (висвітлювати єдине коло питань, пов'язаних з бізнесом) і відрізнятися тільки обсягом і специфікою завдань, які треба буде розв'язати. Для залучення засобів венчурних інвестиційних фондів у плані необхідно підкреслити той факт, що притягнуті засоби будуть використані для стимулювання стрімкого зростання компанії. План, орієнтований на банкіра, повинен підтверджувати, що отриманий кредит буде використаний з метою поліпшення якості продукції (послуг) і підвищення продуктивності (табл. 6.1).

Пріоритетні моменти для складання бізнес-планів

| Фахівці | Пріоритети оцінки | Обсяг |
|----------------------------|--|--------------|
| Банкіри | Фінансові потоки, активи, стабільний ріст | 10–20 |
| Інвестори | Стрімке зростання, потенційно великий ринок, команда керівників | 20–40 |
| Стратегічний партнер | Спільний потенціал, спільні товари й послуги | 20–40 |
| Великий клієнт | Стабільність, послуги | 20–40 |
| Нові співробітники | Стабільність, великі можливості професійного росту | 20–40 |
| Фахівці зі злиття компаній | Досягнення тих цілей, які одне підприємство не здатне досягти самостійно | 20–40 |
| Для внутрішніх цілей | Прибутковість, витрати, ефективність, ризики, перспективи | 40–100 |

6.3. Основні етапи розробки, особливості й обсяги бізнес-планів

Незалежно від сфери діяльності й особливостей компанії, яка готує бізнес-план, виділяють стандартні етапи при їх розробці, які необхідно враховувати з певною послідовністю:

- *визначення мети написання бізнес-плану.* Як правило, мета бізнес-плану визначається переліком проблем, для вирішення яких розробляється бізнес-план;
- *чітке визначення списку тих, кому буде наданий бізнес-план.* Потрібно чітко уявляти для кого готується бізнес-план (для внутрішнього використання менеджерами підприємства; для інвесторів; комерційних банків; лізингодателів; венчурних фондів тощо);
- *збір інформації,* необхідної для написання бізнес-плану. На цьому етапі необхідно виявити джерела інформації, необхідної для розробки бізнес-плану.
- *вибір структури бізнес-плану і його розробка.*

6.4. Основні види бізнес-планів

За обсягом бізнес-плани вирізняються за трьома основними категоріями: *короткий, повний і операційний бізнес-плани.*

Короткі бізнес-плани (до 40 стор.) вимагає менше інформації й менш розгорнутих досліджень.

Короткий бізнес-план складається, якщо компанія порівняно молода або не планує випуск декількох найменувань товарів. Банки жадають від бізнесменів надання

коротких бізнес-планів разом з іншими документами при подачі заявки на кредит. Крім того, короткий план допомагає зацікавити потенційних інвесторів й отримати їхні попередні коментарі, які можуть бути корисні при написанні розгорнутого плану. Саме американські венчурні фонди вимагають надання саме короткого плану для розгляду заявки на фінансування.

Повний бізнес-план (традиційним) повинен висвітлювати всі аспекти діяльності компанії, за обсягом не перевищувати 40 сторінок. Повний бізнес-план потрібен для залучення фінансування в більших розмірах, оскільки короткий план не завжди може задовольнити високі вимоги вибагливих інвесторів. Він може також застосовуватися при пошуку стратегічного партнера (наприклад, при злитті компаній або створенні спільного підприємства).

Операційні плани за обсягом перевищують 40 сторінок. Бувають ситуації, коли компанії потрібен детальний план, що перевищує обсяг, який рекомендується максимально. Наприклад, операційні плани компаній *Coca Cola*, *Pizza-Hut* перевищують 100 сторінок. Такий план повинен надзвичайно детально висвітлювати усі аспекти й подробиці стратегії та організації продажів, маркетингу, виробничої й дослідницької політики компанії, а також містити докладні фінансові прогнози.

Питання для самоперевірки та виконання практичної роботи

1. Розкрийте поняття бізнес-план і бізнес планування.
2. Розкрийте основні цілі розробки бізнес-плану.
3. Перелічіть основні етапи розробки бізнес-плану.
4. Які бізнес-плани відносять до коротких?
5. Назвіть особливості повного бізнес-плану.
6. З якою метою складають операційні бізнес-плани?
7. Суть методу «витрати-плюс».
8. Розкрийте поняття структури витрат.
9. Які витрати відносяться постійних, а які до – змінних?
10. Розкрийте поняття собівартості продукції.

Практична робота № 6

Оцінка структури витрат та цін конкретного продукту за методом «Витрати-плюс»

ЗАВДАННЯ № 1. Визначити ціну продукції методом «витрати-плюс» та обчислити валовий дохід і прибуток підприємця.

Завдання виконати за допомогою певних етапів.

Задача. Домогосподарка зареєструвалася як фізична особа – підприємець і вирішила випікати пиріжки. Вона взяла кредит із зобов'язанням щомісячно повертати 450 гривень упродовж 2 років разом з виплатою відсотків. На ці кошти вона придбала плиту і куховарське приладдя, орендувала кімнату за 1000 гривень на місяць, найняла помічницю із заробітною платою 3200 гривень. Підрахувала, що для виготовлення 100 штук пиріжків потребуватиме 400 гривень витрат на сировину. Щомісячна вартість комунальних послуг – 600 гривень, витрати на податки – 500 гривень. Маркетингові дослідження показали, що попит на випічку дозволяє планувати випічку 3000 пиріжків на місяць.

Етап перший: складання прогнозу місячних витрат.

Результати розрахунку занести до таблиці 1.

Таблиця 1

Прогноз місячних витрат, грн.

| № з/п | Статті витрат | Сума на місяць |
|-------|------------------------------------|----------------|
| 1. | Оплата кредиту | |
| 2. | Оренда приміщення | |
| 3. | Оплата комунальних послуг | |
| 4. | Зарплата найманого працівника | |
| 5. | Сировина для випічки 3000 пиріжків | |
| 6. | Витрати до оподаткування | |
| 7. | Податки | |
| 8. | Всього | |

Наприклад. Домогосподарка зареєструвалася як фізична особа – підприємець і вирішила випікати пиріжки. Вона взяла кредит із зобов'язанням щомісячно повертати 250 гривень упродовж 2 років разом з виплатою відсотків. На ці кошти вона придбала плиту і куховарське приладдя, орендувала кімнату за 800 гривень на місяць, найняла помічницю із заробітною платою 2500 гривень. Підрахувала, що для виготовлення 100 штук пиріжків потребуватиме 200 гривень витрат на сировину. Щомісячна вартість комунальних послуг – 400 гривень, витрати на податки – 300 гривень. Маркетингові дослідження показали, що попит на випічку дозволяє планувати випічку 3000 пиріжків на місяць.

Прогноз місячних витрат, грн.

| № з/п | Статті витрат | Сума на місяць |
|-------|------------------------------------|-------------------------|
| 1. | Оплата кредиту | 250 |
| 2. | Оренда приміщення | 800 |
| 3. | Оплата комунальних послуг | 400 |
| 4. | Зарплата найманого працівника | 2500 |
| 5. | Сировина для випічки 3000 пиріжків | $3000/100 * 200 = 6000$ |
| 6. | Витрати до оподаткування | 9950 |
| 7. | Податки | 300 |
| 8. | Всього | 10250 |

Етап другий: визначення постійних і змінних витрат.

Визначити, які, з наведених в таблиці 1, витрати постійні, а які змінні. Розрахуйте їх суму.

Постійні витрати: _____,

їх вартість – _____ грн.

Змінні витрати: _____,

їх вартість – _____ грн.

Наприклад.

Постійні витрати: $250 + 800 + 400 + 2500 = 3950$ грн.

Змінні витрати: 6000 грн.

Етап третій: уточнення при обчисленні собівартості продукції.

Провести дискусію на предмет врахування величини податків у собівартість продукції (так/ні). Пояснити свою точку зору. _____

Етап четвертий: обчислення прогнозованої собівартості виробництва одного пиріжка.

Розрахувати собівартість пиріжка до оподаткування і собівартість пиріжка після оподаткування.

Собівартість пиріжка до оподаткування: _____

Собівартість пиріжка після оподаткування: _____

Наприклад.

Собівартість пиріжка до оподаткування: $9950/3000 = 3,32$ грн.

Собівартість пиріжка після оподаткування: $10250/3000 = 3,42$ грн.

Етап п'ятий: визначення ціни одиниці продукції, за якою слід продавати випічку.

За допомогою методу встановлення ціни «Витрати-плюс» обчислити можливі ціни продажу пиріжків за різної рентабельності. Результати розрахунків занести у таблицю 2.

Метод встановлення ціни «Витрати-плюс» передбачає до собівартості одиниці продукції додавати прибуток у розмірі 10–30 % частки собівартості (рентабельності).

$$\text{Ціна} = \text{Собівартість} + \text{Собівартість} * \text{Рентабельність}$$

Середня рентабельність виробництва пиріжків становить 25–50 %.

Таблиця 2

Середня рентабельність виробництва пиріжків

| Собівартість | Рентабельність, % | Ціна, грн |
|--------------|-------------------|-----------|
| | 25 | |
| | 30 | |
| | 40 | |
| | 50 | |

За результатами табл. 2 визначте ціну, яку необхідно встановити за одиницю продукції. _____

Що ще впливає на формування ціни окрім рентабельності?

Наприклад.

Середня рентабельність виробництва пиріжків

| Собівартість | Рентабельність, % | Ціна, грн |
|--------------|-------------------|----------------------|
| 3,42 | 25 | $3,42 * 1,25 = 4,28$ |
| | 30 | $3,42 * 1,3 = 4,45$ |
| | 40 | $3,42 * 1,4 = 4,79$ |
| | 50 | $3,42 * 1,5 = 5,13$ |

Етап шостий: визначення середньої ціни реалізації пиріжка, розміру місячних витрат, розміру місячного валового та чистого прибутку і рентабельності виробництва.

В результаті першого місяця роботи підприємець реалізувала 2500 пиріжків і виручила за них 20750 гривень валового доходу.

Визначте:

- середню ціну реалізації одного пиріжка _____;
- суму місячних витрат при умові виробництва 2500 пиріжків _____;
- розмір місячного валового та чистого прибутку:
Валовий прибуток _____
Чистий прибуток _____
- рентабельність виробництва:
До оподаткування _____
Після оподаткування _____

Наприклад. В результаті першого місяця роботи підприємець реалізувала 2640 пиріжків і виручила за них 12672 гривні валового доходу.

Середня ціна реалізації одного пиріжка: $12672/2640 = 4,80$ грн.

Сума місячних витрат при умові виробництва 2640 пиріжків:

$$3950 + (2640/100) * 200 = 9230 \text{ грн.}$$

Розмір місячного валового та чистого прибутку:

Валовий прибуток: $12672 - 9230 = 3442$ грн.

Чистий прибуток: $3442 - 300 = 3142$ грн.

Рентабельність виробництва:

До оподаткування: $3442/9230 * 100 = 37,3 \%$

Після оподаткування: $3142/9230 * 100 = 34 \%$

ЗАВДАННЯ 2. Ринки однотипних товарів (наприклад, пиріжки), де продукцію виробляють дрібні виробники, називаються ринками досконалої конкуренції. Ціна на таких ринках встановлюється від впливом попиту та пропозиції і кожному окремому виробнику буває не вигідно продавати свою продукцію за ціною значно нижчою або вищою за ринкову.

Поясніть на прикладі завдання 1, якою могла бути ринкова ціна пиріжків і чому підприємець не продавала свої вироби за цінами 5,50 грн./штука або 9,00 грн./штука?

ЧАСТИНА II. РОЗРОБКА І ВПРОВАДЖЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ

РОЗДІЛ VII. СТРУКТУРА БІЗНЕС-ПЛАНУ

7.1. Структура бізнес-плану

Бізнес-план складається з наступних розділів:

- короткий опис можливостей підприємства – резюме;
- характеристика підприємства;
- характеристика продукції (послуг), що виробляється підприємством;
- дослідження та аналіз ринків збуту продукції (послуг);
- характеристика конкурентного середовища та конкурентні переваги;
- план маркетингової діяльності;
- план виробничої діяльності підприємства;
- організаційний план;
- план охорони навколишнього середовища;
- фінансовий план та програма інвестицій;
- аналіз потенційних ризиків.

Для інвестиційного бізнес-плану також розробляються:

- бюджетна й економічна ефективність інвестиційного бізнес-плану;
- соціально-економічні наслідки реалізації інвестиційного бізнес-плану.

7.2. Зміст розділу «Короткий опис можливостей підприємства»

Резюме – це розділ документа (1–2 стор.), що містить основні положення всього бізнес-плану, який складається обсягом з декількох сторінок. На підставі резюме можна зробити висновок про весь проект бізнес-плану підприємства, тому необхідно зазначити в резюме коротку, ясну й важливу інформацію про проект. Резюме має містити мінімум спеціальних термінів, повинно відповідати на основні запитання: мета інвестиційного проекту, загальна характеристика фірми, необхідні інвестиції та

ресурси, вигоди для підприємства і держави від реалізації проекту, співінвестори, гарантії та засоби контролю за реалізацією проекту, а також коротко (таблиця): обсяг продаж, витрати, прибуток, термін окупності вкладень, ризику.

Усі наступні пункти бізнес-плану розшифровують інформацію з резюме і доводять правильність розрахунків.

Цей розділ часто недооцінюється розробниками, хоча він є одним з найважливіших розділів плану, тому що може викликати (чи ні) інтерес потенційного інвестора.

У резюме необхідно дати опис:

Бізнесу:

- коротка історія бізнесу, що описує період його створення і росту;
- короткий опис існуючої стадії розвитку бізнесу й середовища, в якому він ведеться;
- короткий опис розподілу акцій, відповідальності й т.д., участі керівництва в прийнятті стратегічних рішень;
- короткий опис цілей бізнесу (наприклад, вказівки про додану вартість продукції при переробці й маркетингу);
- опис того, як було вирішено здійснювати пропонований бізнес-план і куди це може привести підприємство.

Продукції:

- короткий опис того, що робить продукцію унікальною, і тих відмінних рис, які ставлять її поза конкуренцією відносно ціноутворення (якість, тривалості поставок сировини).

Ринку:

- існуюча місткість ринку, ріст;
- внутрішній або міжнародний;
- канали розподілу;
- прогнозований ріст;
- передбачувана частка ринку (за підтвердженими оцінками).

Керівництва й персоналу:

- наскільки укомплектований штат;

- який освітній рівень;
- який рівень безробіття в даній області бізнесу;
- короткий опис наявного досвіду (підкреслити сильні сторони).

Фінансування:

- опис точних цілей необхідного фінансування;
- прогнозування доходів і чистого доходу після сплати податків на три наступні роки;
- проектування початку надходження прибутку.

7.3. Характеристика підприємства

Наводяться повна і скорочена назви підприємства, його юридична адреса, код за загальним класифікатором підприємств і організацій (ЄДРПОУ), номер і дата державної реєстрації (перереєстрації), повна назва і юридична адреса об'єднання (асоціації, концерну тощо), до складу якого входить підприємство, форма власності й правовий статус, перелік засновників та розміру їх часток у статутному капіталі.

Надається інформація про дані щодо основних подій, які можуть мати значення для проекту розвитку підприємства (зміна власників підприємства, зміна видів діяльності, поглинання інших організацій (установ) тощо).

Зазначається схема та опис організаційної структури управління підприємством й дані про зв'язки між його окремими підрозділами.

Надається інформація про:

- сферу діяльності, сектор ринку, в якому працює підприємство, його спеціалізацію, перелік основних видів продукції та послуг, зазначаються обсяги виробництва, наводиться опис земельної ділянки та виробничих площ, а також загальні висновки щодо стану підприємства;

- майновий стан підприємства, відомості про незавершене будівництво, оцінку рівня використання виробничих потужностей, площ та інших споруд, а також можливості їх розширення;

– організацію виробничого процесу на підприємстві, наявність та стан необхідного обладнання, відповідність технологій, що використовуються, сучасним вимогам, а також загальні висновки щодо стану підприємства;

– цілі й стратегію розвитку підприємства, конкурентні переваги та недоліки (у сферах управління, маркетингу, виробництва, науково-дослідної діяльності, фінансів, кадрів тощо).

7.4. Характеристика продукції (послуг), що виробляється підприємством

У цьому розділі наводиться спеціалізація підприємства, прогнозне і фактичне виробництво та реалізація підприємством товарів, робіт, послуг (у натуральних і вартісних показниках) за звітний рік, структура існуючих витрат підприємства й собівартість щодо кожного виду продукції, система закупівлі сировини, енергопостачання, забезпеченість матеріальними ресурсами, диверсифікація виробництва тощо.

Даний розділ повинен включати такі основні показники:

- характеристика продукції (послуг), що випускається;
- тривалість життєвого циклу продукції;
- технологічні особливості випуску продукції (надання послуг);
- визнання продукції (послуг), призначеної для продажу на зовнішньому ринку.

При характеристиці передбачуваної товарів (послуг) важливо чітко зазначити:

– асортимент основних видів товарів (послуг), які будуть представлені споживачам;

– призначення вироблених товарів (послуг) – необхідно визначити мету виробництва конкретних їх видів з точки зору задоволення конкретних потреб споживачів;

- споживча характеристика товарів (послуг);
- унікальність товарів (послуг);
- конкурентноспроможність товарів (послуг) на споживчому ринку.

Для споживча якість товарів характеризується за:

- видами сировини виготовлених товарів;

- вагою (нетто) одиниці продукції;
- строками зберігання за певних умов;
- смакових властивостях для продуктів харчування;
- зовнішнім виглядом;
- показниками якості товарів;
- хімічним складом;
- рівнем цін;
- можливістю надання знижок;
- обслуговуванням.

Питання для самоперевірки та виконання практичної роботи

1. Назвіть основні розділи бізнес-плану.
2. Яка інформація зазначається в резюме?
3. Який зміст розділу «Характеристика підприємства».
4. Яка інформація зазначається в розділі «Характеристика продукції»?
5. Що є продуктом або послугою фірми?
6. Які технічні, експлуатаційні або споживчі параметри цієї продукції?
7. В чому особлива цінність вашої продукції або послуг?
8. Які потреби задовольняє ваша продукція (послуги)?
9. Які властивості продукції (послуг) роблять її унікальною?
10. Чому споживачі будуть купувати продукцію фірми?
11. На якій стадії розробки перебуває продукт фірми (дослідний зразок, виробництво, масовий випуск)?
12. Який попит на вашу продукцію (послуги)?
13. Який прибуток принесе продаж одиниці кожного виду товару (послуги)?
14. Що може завадити запланованих обсягів продажу продукції (ціна на сировину, державне регулювання)?
15. Чи існують можливості розширення номенклатури або вдосконалення продукції (послуг) фірми?
16. Якого обсягу продажу ви плануєте досягти і на яких ринках збуту (всередині країни, на міжнародному ринку)?

Практична робота № 7

Загальна характеристика ринку продукції (послуг) підприємства

ЗАВДАННЯ № 1. Скласти опис, розробити структуру, розрахувати показники виробництва основних видів продукції (послуг) на поточний рік та розробити прогноз на наступні три роки. Запропонувати удосконалення структури продукції (послуг), яка виробляється (надається).

ЗАВДАННЯ № 2. Подайте наочне зображення продукції (фотографію чи малюнок).

ЗАВДАННЯ № 3. Внести пропозиції щодо сервісного обслуговування проданої продукції.

ЗАВДАННЯ № 4. Визначити сучасний стан підприємства на ринках збуту та розробити рекомендації щодо його поліпшення.

ЗАВДАННЯ № 5. Скласти звіт.

Зміст звіту:

1. Опис основних видів та структури продукції (послуг), що виробляється підприємством. Показники випуску продукції (послуг) занести до таблиці 7.

Таблиця 7

Показники виробництва основних видів продукції (послуг)

| Найменування продукції (послуг) | Обсяг випуску в натуральних одиницях | | Частка в загальному обсязі продукції, % | | Оптова ціна, тис. грн. | | Витрати, тис. грн. | |
|---------------------------------|--------------------------------------|---------|---|---------|------------------------|---------|--------------------|---------|
| | фактично | прогноз | фактично | прогноз | фактично | прогноз | фактично | прогноз |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |

2. Характеристика ринків збуту продукції (послуг).

2.1. Історичний та сучасний поділ ринку та перспективи його зміни (результати подаються у вигляді довідки).

2.2. Реалізація продукції (послуг) підприємства за ринками збуту. Рекомендації щодо оптимізації системи продажу занести у таблицю 8.

**Реалізація продукції за ___ рік та прогноз
на перспективу залежно від ринків збуту**

| Найменування продукції (послуг) | Обсяг реалізації, натуральних одиниць | | | | | | | |
|---------------------------------|---------------------------------------|---------|---------------------|---------|-----------------|---------|---------------------|---------|
| | На місцевому ринку | | В області (регіоні) | | В межах України | | Поза межами України | |
| | фактично | прогноз | фактично | прогноз | фактично | прогноз | фактично | прогноз |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |

2.3. Пропозиції щодо організації після реалізаційного сервісного обслуговування.

Приклад звіту частини бізнес плану.

МКП «Зелене господарство»

1. Опис основних видів та структури продукції (послуг).

Підприємство «Зелене господарство» надає послуги з озеленення та благоустрою, фітодизайну, вирощування посадкового матеріалу. Для виконання замовлень використовуються рослини, вирощені підприємством. Основні види продукції представлені у таблиці.

**Показники виробництва основних видів продукції
МКП «Зелене господарство»**

| Найменування продукції | Прогнозований обсяг випуску в натуральних одиницях, шт. | Частка в загальному обсязі продукції, % | Планова оптова ціна, дол. США | Планові витрати, дол. США |
|----------------------------------|---|---|-------------------------------|---------------------------|
| Зелена продукція, усього в т.ч.: | 11640 | 70,88 | 38716,30 | 24263,84 |
| фікус | 300 | 2,38 | 1140,00 | 762,35 |
| кодіеум | 300 | 2,43 | 1164,00 | 778,15 |
| дифенбахія | 300 | 2,47 | 1188,00 | 793,95 |
| монстера | 140 | 1,17 | 473,20 | 315,87 |
| нефролепіс | 520 | 3,52 | 1757,60 | 1175,24 |
| цинерарія | 2040 | 9,56 | 5059,20 | 3667,90 |
| сенполія | 4200 | 24,58 | 13314,00 | 8513,96 |
| синінгія | 3600 | 21,52 | 11592,00 | 7429,56 |
| бонсай | 240 | 3,02 | 1485,60 | 826,86 |
| Послуги у фітодизайні | х | 29,11 | 15900,56 | 7950,28 |
| Усього | х | 100,00 | 54616,86 | 32214,12 |

2. Характеристика ринків збуту продукції.

У численних культурно-побутових, офісних приміщеннях одним із елементів оформлення інтер'єру є декоративні кімнатні рослини. Але через відсутність фірм, що займаються фітодизайнерськими послугами, інтер'єри заповнюються штучними квітами, від чого їх дизайн значно програє.

Вирощуванням кімнатних рослин, озелененням та благоустроєм, фітодизайном, вирощуванням посадкового матеріалу ніхто більше не займається. Крім того, ще декілька фірм займаються тільки продажем даної продукції, яку привозять з інших регіонів. Дані фірми мають обмежений асортимент продукції, а товари цих фірм мають високу вартість (значні транспортні витрати, дороговартісне насіння, високий митний збір і т. д.). Послуги у сфері дизайну майже не надаються. Отже, обрана сфера діяльності обіцяє бути перспективною.

Ринок споживачів продукції та послуг підприємства можна умовно розділити на:

- організації, установи, підприємства, що здійснюють різні види діяльності (заклади освіти і культури, заклади громадського харчування та готелі, офісні приміщення);
- індивідуальні замовники (оформлення житлових приміщень).

Найбільш ваговою категорією споживачів в перспективі мають стати власники закладів громадського харчування, готелів та офісів.

Враховуючи стан конкуренції, найбільш оптимальним буде зосередження діяльності на місцевому ринку (75 % від продажу) та на рівні області (25 % від продажу). Дані відображені в таблиці.

Реалізація продукції та послуг МКП «Зелене господарство»

| Найменування продукції | Плановий обсяг реалізації, дол. США | |
|--------------------------|-------------------------------------|-----------------|
| | на місцевому ринку, 75 % | в області, 25 % |
| Зелена продукція | 29037,22 | 25579,63 |
| Фітодизайнерські послуги | 11925,42 | 3975,14 |

Продаж продукції здійснюється через власний фірмовий магазин та через мережу квіткових магазинів на основі заключених з ними угод. При одержанні замовлень на оформлення інтер'єрів, рослини будуть доставлятися безпосередньо замовнику автомобілем МКП «Зелене господарство».

РОЗДІЛ VIII. ХАРАКТЕРИСТИКА КОНКУРЕНТНОГО СЕРЕДОВИЩА Й КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ

8.1. Характеристика конкурентного середовища

У цьому розділі надається інформація про ситуацію у сфері економічної діяльності, в якій планується реалізувати проект щодо основних аспектів стану сфери, що пов'язана з проектом розвитку підприємства (економічний стан та перспективи розвитку, ситуація з енергоресурсами, існуючий стан з сировиною і матеріалами, а також джерелами їх постачання, стан і тенденції розвитку технології, розвиток ринку капіталу, соціальний розвиток і зміни ситуації щодо зайнятості, екологія, ситуація у сфері законодавства тощо).

Характеризується конкурентне середовище, наявність компаній-монополістів або таких, які займають домінуючу позицію у сфері, сегментація (розподіл) ринку між конкурентами підприємства.

Наводиться інформація про підприємства, які виробляють аналогічну продукцію (послуги) і здійснюють її збут на тих самих ринках, що й підприємство, дається загальна характеристика якісних і кількісних показників виробленої продукції, особливості продукції (послуг) підприємства й пропозиції щодо підвищення її конкурентоспроможності.

8.2. Аналіз сильних та слабких сторін (SWOT-аналіз)

Після визначення головних конкурентів підприємство аналізує їхні та свої сильні й слабкі сторони за допомогою даних SWOT-аналізу.

При здійсненні порівняльного аналізу сильних і слабких сторін необхідно приділити увагу характеристикам (показникам) товарів (послуг), які найбільш важливі з точки зору покупців. Серед критеріїв, які необхідно враховувати при оцінці сильних і слабких сторін підприємства і його конкурентів, слід визначити такі:

– як монополія на певну технологію виробництва;

- рівень якості і цін;
- можливості сервісного обслуговування;
- гнучкість при виконанні спеціальних побажань покупців;
- швидкість поставки товару і виконання замовлення;
- надійність поставки визначеного обсягу товару і в потрібні терміни;
- кваліфікація співробітників, які працюють безпосередньо з покупцями тощо.

Кожен критерій оцінюється від 0 (найбільш слабкі позиції на ринку) до 5 (домінуючі позиції на ринку) балів, як для підприємства, так і для його конкурентів.

Для проведення експертної оцінки визначених критеріїв підприємство формує групу з найбільш кваліфікованих фахівців і залучає зовнішніх консультантів (табл.8.1).

Таблиця 8.1

Аналіз конкурентного середовища

| Критерій | Підприємство | | Конкурент 1 | | Конкурент 2 | | Конкурент 3 | |
|----------|--------------|----------|-------------|----------|-------------|----------|-------------|----------|
| | переваги | недоліки | переваги | недоліки | переваги | недоліки | переваги | недоліки |
| | | | | | | | | |

8.3. Визначення найбільш конкурентоспроможного товару

Важливим підсумком цього розділу бізнес-плану є визначення найбільш конкурентоспроможного товару на даному ринку, який можна вибрати в якості зразка для порівняння при оцінці конкурентоспроможності продукції (послуг) підприємства.

Конкурентоспроможність товару може бути оцінена наступним співвідношенням:

$$K = P / C \rightarrow \max,$$

де K – коефіцієнт конкурентоспроможності товару;

P – корисний ефект товару;

C – затрати на придбання та використання товару.

Для кількісної оцінки конкурентоспроможності товару підприємства необхідно вибрати найбільш конкурентоспроможний товар на ринку в якості зразка для порівняння і визначення конкурентоспроможності товару підприємства, визначити параметри для порівняння обох товарів та здійснити розрахунок інтегрального

показника конкурентоспроможності товару підприємства, які є визначальним фактором конкурентоспроможності підприємства.

Питання для самоперевірки та виконання практичної роботи

1. Яка інформація наводиться у розділі «Характеристика конкурентного середовища»?
2. Які критерії необхідно враховувати при оцінці сильних та слабких сторін підприємства і його конкурентів?
3. Як оцінюється конкурентоспроможність товару?
4. Як оцінюється кожен критерій?
5. Яку роль відіграє конкуренція в даній галузі?
6. Які прямі і побічні конкуренти вашого підприємства?
7. Хто виробляє аналогічну продукцію і яка її характеристика (рівень якості, дизайн, думка покупців, обсяги продажу, ціна, доходи, впровадження нових моделей, технічний сервіс тощо)?
8. Яка увага конкурентами приділяється рекламі своєї продукції?
9. Які вильні та слабкі сторони конкурентів?
10. Які способи збору інформації використовує підприємство?
11. Чим продукція вашого підприємства відрізняється (або буде відрізнятися) від продукції конкурентів? Назвіть переваги.
12. Що робить вашу продукцію та фірму конкурентноспроможною? Які заходи з її підвищення будуть здійснюватися?
9. Чому саме ваша продукція буде користуватися попитом на ринку?
10. Які можливості та особливості вашої фірми дозволять забезпечити успіх в конкурентній боротьбі?
13. Чи продукція вашої фірми захищена (може бути захищена) авторськими правами, патентами, торговими знаками?
14. Чи існує ймовірність копіювання вашого продукту (послуги)?
15. Як фірма буде враховувати думку покупців та конкурентів щодо підвищення якості продукції (послуг), гарантій та надання спеціальних послуг?

Практична робота № 8

Конкуренція та ризик в підприємницькій діяльності

ЗАВДАННЯ № 1. Визначити ключові фактори успіху в галузі, які визначають спроможність підприємства конкурувати на визначеному ринку.

а) кількісні фактори (собівартість одиниці продукції, ціна, експлуатаційні показники);

б) якісні фактори (культура виробництва, якість послуг, персонал, система збуту, прихильність споживачів та інші).

Скласти письмово загальну характеристику якісних і кількісних показників продукції, яку виробляють конкуренти.

ЗАВДАННЯ № 2. Визначити (приблизно) конкурентну позицію майбутнього підприємства на ринку, де планується реалізовувати продукцію (послуги). Скласти матрицю конкурентного профілю. Результати занести у таблицю 9.

Побудову матриці конкурентного профілю здійснити таким чином:

- виписати ключові фактори успіху в бізнесі;
- кожному із факторів надати певний ваговий коефіцієнт, який буде характеризувати важливість відповідного фактора щодо інших. Сума вагових коефіцієнтів повинна дорівнювати одиниці;
- скласти список головних конкурентів та визначити рейтинг (шкала оцінок від одиниці до п'яти) кожного конкурента щодо кожного ключового фактора успіху.
- визначити загальну оцінку кожного ключового фактору успіху (добуток вагового коефіцієнта на встановлений рейтинг).
- визначити (приблизно) розподіл конкурентів, які працюють на даному ринку.

Зробити висновки.

Таблиця 9

Матриця конкурентного профілю

| Ключові фактори успіху | Ваговий коефіцієнт | Власна справа | | Конкурент „А” | | Конкурент „Б” | |
|------------------------|--------------------|---------------|--------|---------------|--------|---------------|--------|
| | | Рейтинг | Оцінка | Рейтинг | Оцінка | Рейтинг | Оцінка |
| 1. | | | | | | | |
| 2. | | | | | | | |
| 3. | | | | | | | |
| 4. | | | | | | | |
| 5. | | | | | | | |
| Загальна оцінка | | | | | | | |

Наприклад. На даному ринку працює ще два конкуренти, які користуються за даними загальної оцінки певними перевагами. Продукція конкурентів «А» та «Б» переважає за якісними факторами. Необхідно покращити: якість товару, технічне обслуговування та послуги реклами.

Матриця конкурентного профілю

| Ключові фактори успіху | Ваговий коефіцієнт | Власна справа | | Конкурент «А» | | Конкурент «Б» | |
|----------------------------|--------------------|---------------|--------|---------------|--------|---------------|--------|
| | | Рейтинг | Оцінка | Рейтинг | Оцінка | Рейтинг | Оцінка |
| 1. Якість товару | 0,4 | 3 | 1,2 | 4 | 1,6 | 3 | 1,2 |
| 2. Ціна товару | 0,3 | 2 | 0,6 | 2 | 0,6 | 2 | 0,6 |
| 3. Канали збуту | 0,1 | 4 | 0,4 | 3 | 0,3 | 2 | 0,2 |
| 4. Технічне обслуговування | 0,1 | 2 | 0,2 | 4 | 0,4 | 4 | 0,4 |
| 5. Реклама | 0,1 | 2 | 0,2 | 4 | 0,4 | 4 | 0,4 |
| Загальна оцінка | 1 | | 2,6 | | 3,3 | | 2,8 |

ЗАВДАННЯ № 3. Вказати особливості продукції (послуг) підприємства та пропозиції щодо підвищення їх конкурентноспроможності.

ЗАВДАННЯ № 4. Скласти звіт.

Зміст звіту:

1. Аналіз конкурентного середовища. Інформацію щодо основних конкурентів занести до таблиці 10.

Таблиця 10

Характеристика кількісних і якісних показників продукції (послуг) основних конкурентів

| Підприємства галузі, що виробляють аналогічну продукцію (послуги) | Найменування продукції | Переваги продукції конкурентів |
|---|------------------------|--------------------------------|
| | | |
| | | |

2. Особливості продукції, що виробляється підприємством пропозиції щодо підвищення її конкурентноспроможності.

Приклад звіту частини бізнес-плану.

МКП «Зелене господарство»

1. Аналіз конкурентного середовища.

Вирощуванням посадкового матеріалу та кімнатних рослин займається лише одне підприємство зеленого господарства міста Луцька. Деякі види рослин, що вирощуються ним, є також в асортименті МП «Флора». Але завдяки великій кількості

та використанню дешевого та мало-декоративного гончарного посуду для рослин вартість продукції конкурентів дещо вижча.

Також продажем посадкового матеріалу та кімнатних рослин займається МП «Діана», фірма «Флора-Сервіс». Товари, які реалізуються ними, високоякісні, але, порівняно, дорого вартісні.

Характерним є те, що дані підприємства не надають послуг у фітодизайні. Саме дана послуга дає змогу МКП «Зелене господарство» збільшити свій прибуток в даній ніші сектору на ринку. Перелік продукції основних конкурентів подано в таблиці.

Характеристика кількісних і якісних показників продукції (послуг) основних конкурентів

| Назва підприємства | Найменування продукції | Переваги продукції конкурентів |
|--------------------|---|--|
| МП «Флора» | Цикламен, примула, цинерарія, бегонія, синінгія, монстера, розмарин, сукулента, агава, алое, каланхое перисте | <i>Переваги:</i> великий обсяг виробництва <i>Недоліки:</i> висока ціна |
| МП «Діана» | Монстера, дифенбахія, кактуси (в асортименті), кодіеум, бегонія, бромелія | <i>Переваги:</i> висока орієнтація на покупця <i>Недоліки:</i> малий обсяг виробництва |
| МП «Флора-Сервіс» | Бонсай, кодіеум, кактуси (в асортименті), монстера, дифенбахія | <i>Переваги:</i> якісна продукція <i>Недоліки:</i> мала орієнтація на покупця; великі прямі витрати |

Крім вище перерахованих фірм, частковими конкурентами підприємства є підприємці, які ведуть торгівлю зрізаними квітами.

2. Характеристика особливостей продукції

В обраній сфері діяльності конкурентноспроможність продукції визначається рівнем її рентабельності, яка значно залежить від швидкості отримання кондиційних рослин. Саме прискорення технологічного процесу веде до зниження витрат на оплату праці, електроенергію, опалення, водопостачання, збільшує кількість продукції на 1 м² виробничих площ, за рахунок їх прискореного вивільнення.

У зв'язку із значною вартістю електроенергії, в асортимент продукції доцільно включати переважно тіньовитривалі види, що дає можливість зменшити витрати на освітлення рослин. Використання нетрадиційних та малопоширених рослин для озеленення (кодіеум, дифенбахія, бонсай) дадуть змогу розширити збут на рахунок не насиченості ринку даними видами продукції.

РОЗДІЛ ІХ. ПЛАН МАРКЕТИНГУ

9.1. Зміст розділу. Типи маркетингу

Розділ є однією з найважливіших частин бізнес-плану, оскільки в ньому безпосередньо говориться про характер намічуваного бізнесу й способи, завдяки яким можна розраховувати на успіх. В цьому розділі пояснюється стратегія виходу підприємства на свій цільовий ринок та вплив на його, наводяться відомості про наявні на підприємстві маркетингові служби, подаються схеми й характеристику існуючих каналів збуту продукції, засобів реклами, ціноутворення.

Наводяться відомості про діяльність підприємства щодо просування виробленої продукції на ринки збуту (наприклад, безкоштовні зразки тощо), використання торговельних знаків, організації продажу продукції (транспортного обслуговування покупців, механізму розрахунків за придбану продукцію), експортної діяльності підприємства з визначенням існуючих і запланованих контрактів та грошових надходжень.

Головна мета розділу «План маркетингу» – вплив підприємства на цільовий ринок і можливість своєчасного реагування на зміни для забезпечення збуту своєї продукції (послуг).

Розробка даного розділу складається з основних етапів, які формуються у підрозділи:

- визначення конкретних цілей та завдань маркетингової діяльності підприємства;
- розробка маркетингової стратегії та програм для досягнення цілей маркетингової діяльності;
- розробка бюджету маркетингу;
- прогнозна оцінка обсягів продажу товарів (послуг) на цільовому ринку підприємства.

Підрозділ «Визначення конкретних цілей та завдань маркетингової діяльності підприємства» починається з визначення *виду маркетингу* (маркетингової діяльності підприємства). Для цього з'ясовують:

– стадію життєвого циклу продукту (попит на продукт), особливості цільового ринку, специфіку продукції підприємства, умови конкуренції тощо;

– визначаються конкретні показники (частка ринку підприємства, обсяги продажу, розгалуженість системи збуту, застосування знижок, витрати на рекламу тощо).

Конкретна ситуація, що складається на ринку залежить від виду попиту. Попит може бути негативним, відсутнім, потенційним, спадним, коливним, повним, надмірним. Розрізняють кілька типів маркетингу:

Конверсійний маркетинг – пов'язаний з наявністю негативного попиту, тобто, коли ринок (споживачі) відхиляють даний товар або послугу. Завдання такого маркетингу полягають в зміні основ попиту та пошуку можливостей його збільшення на основі використання нових варіантів рішень.

Стимулюючий маркетинг – пов'язаний з наявністю товарів, на які немає попиту через повну байдужність або незацікавленість покупців. План маркетингу повинен визначити причини байдужності й намітити шляхи до її подолання.

Розвиваючий маркетинг – пов'язаний з попитом, що формується, на нові товари. Використовується в ситуаціях, коли є потенційний попит. Завдання маркетингу полягає в перетворенні потенційного попиту в реальний.

Ремаркетинг (протидіючий) застосовується за умови зниження попиту на товари (послуги) і передбачає переорієнтування ринку товарів (послуг) на інші аналогічні товари підприємства.

Синхромаркетинг – використовується, якщо попит на товари коливається залежно від сезону або інших причин. Потрібно здійснювати регулювання виробництва та реалізації продукції у часі.

Підтримуючий маркетинг – використовується при відповідності рівня попиту рівню пропозиції. У цьому разі необхідно проводити продуману політику цін, необхідного обсягу продажу та запасів, стимулювання збутової діяльності та контролю за рівнем витрат обігу, цілеспрямовано здійснювати рекламну роботу тощо.

Демаркетинг – застосовується при надмірному перевищенні попиту над пропозиціями. При цьому випадку підвищується ціна на товари (послуги), скасовуються заходи зі стимулювання збуту тощо.

Після визначення виду маркетингу визначаються конкретні *цїлі* маркетингової діяльності підприємства, які *мають бути визначені кількісно та виражені в конкретних показниках* (частка ринку підприємства, обсяги продажу товарів, система збуту, система знижок, витрати на рекламу, сервісне обслуговування).

9.2. Стратегія маркетингу

Стратегія маркетингу – це система взаємопов’язаних конкретних стратегій, які забезпечать реалізацію поставлених цілей.

Суть маркетингової стратегії передбачає обґрунтування вибору типу маркетингу та тих специфічних властивостей і переваг продукції підприємства (якість, ціна, сервіс тощо), на яких буде будуватися стратегія заповнення цільового ринку.

В основу вибору типу маркетингу покладено цільовий ринок, на якому планує працювати підприємство, стадії життєвого циклу товару, ресурсні можливості підприємства, ступінь однорідності продукції підприємства, маркетингові стратегії конкурентів тощо. У бізнес-плані потрібно пояснити, чому був вибраний саме той чи інший тип маркетингової стратегії і на яких перевагах підприємства та його продукції будуватиметься стратегія заповнення підприємством цільового ринку.

Визначивши відповідний ринок та його можливості, потрібно зупинитися на тому, як планований бізнес буде використовувати ці можливості. Повинна бути представлена стратегія маркетингу, що пояснює як бізнес організує проведення своїх планів у життя для досягнення бажаного обсягу продажів. Для цього необхідно приділити увагу кожному з найважливіших інструментів маркетингу, наявних у розпорядженні підприємства.

Стратегія маркетингу полягає у приведенні можливостей підприємства у відповідність із ситуацією на ринку. Відповідно до цього підприємство докладно характеризує наступні положення: стратегія проникнення на ринок, стратегія розвитку підприємства, канали розподілу продукції, комунікації.

У стратегії проникнення на ринок підприємство описує послідовність своїх дій з: проникнення на новий ринок, введення нового товару на старий ринок, проникнення з товаром ринкової новизни на нові сегменти ринку (табл. 9.1).

Стратегія розвитку підприємства

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

Після визначення типу маркетингової стратегії та специфічних властивостей і переваг продукції підприємства, на яких буде будуватися стратегія заповнення цільового ринку, переходять до розробки конкретних заходів з її реалізації. До основних заходів відносять:

- розробку стратегії збуту продукції (послуг) підприємства;
- формування цінової політики;
- розробку рекламної політики підприємства;
- розробку політики підтримки продукту (послуги) підприємства.

9.3. Стратегія збуту й розподілу

Розробка стратегії збуту продукції підприємства передбачає: вибір типу каналу збуту; визначення кількості персоналу та принципів побудови служби збуту (за географічною ознакою або за видами товарів); розробку системи добору, підготовки та стимулювання працівників служби збуту або торгових агентів.

Вибір типу каналу збуту має принципове значення, оскільки залежить від цінової та рекламної політики, політики підтримки продукції підприємства. Створення

системи збуту потребує багато часу і охоплює складні взаємозв'язки з великою кількістю партнерів (рис. 9.1).

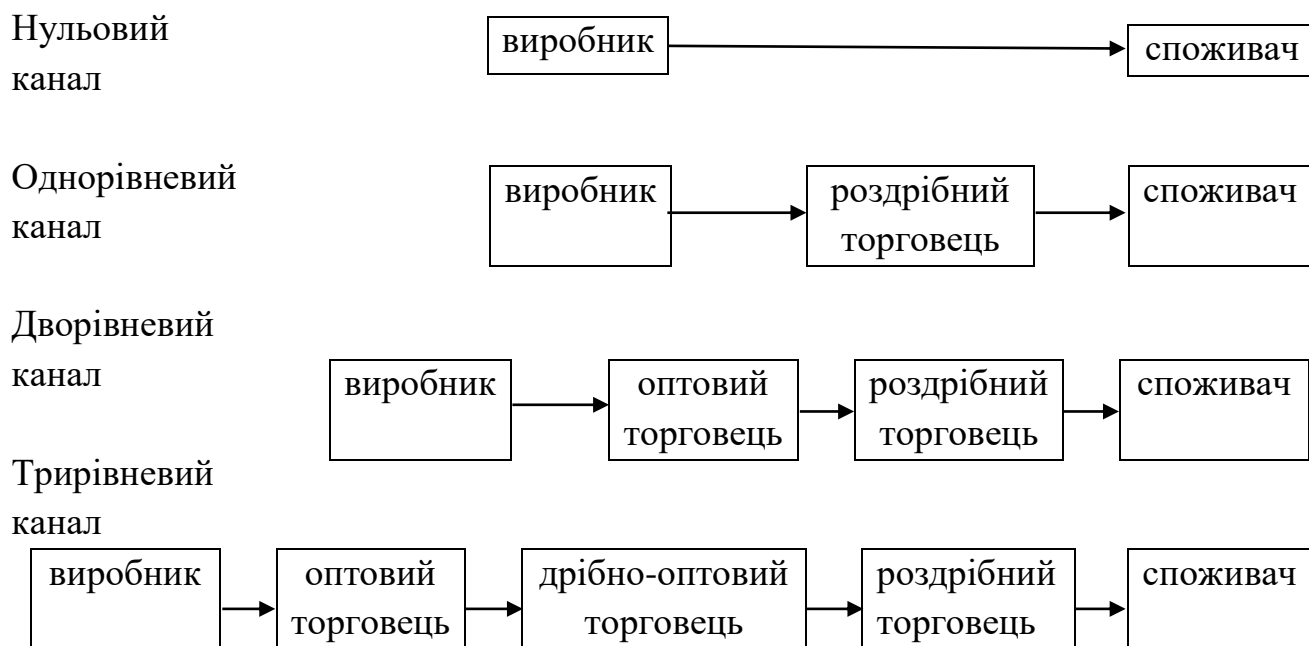


Рис. 9.1. Типи каналів збуту продукції підприємства

Вибір типу каналу збуту передбачає врахування комплексу факторів. Використання каналу збуту нульового рівня передбачає, що прибуток від безпосереднього продажу має бути достатнім, щоб покрити усі додаткові витрати виробника (утримання складських приміщень, використання транспортних засобів тощо). При цьому сума усіх додаткових витрат має бути меншою за розміри знижок, які можна було б надавати посередникам.

Використання каналу збуту однорівневого рівня передбачає певні обставини: незначна вартість одиниці продукції; територіальна розгалуженість ринку; комплектна закупівля товару споживачем тощо.

Рішення щодо вибору каналу залежить від бажання виробника контролювати систему збуту. Чим більше рівнів каналу збуту, тим менше можливостей його контролювати. Кількість посередників у каналі збуту залежить від особливостей продукції підприємства. Для товарів широкого вжитку потрібна широка мережа збуту, а для товарів, розрахованих на вузьке коло споживачів – можливо відмовитись від посередників.

У самому бізнес-плані необхідно відображати лише основні міркування щодо вибору каналу збуту (тип каналу, засоби збуту та причини вибору).

Наступним кроком у розробці заходів з реалізації стратегії маркетингу є формування політики ціноутворення.

9.4. Стратегія ціноутворення

Визначення ціни на продукт (послугу) підприємства – відповідальне та складне завдання, адже ціна впливає на основні параметри бізнесу підприємства (обсяги продажу, прибуток, динаміка попиту, конкурентноспроможність продукції тощо).

Ціна пов'язана з такими факторами маркетингу, як характеристика й образ товару й підприємства тощо. Ціна на товар повинна мати безпосередній зв'язок з його якістю. Важливо, щоб ціни належним чином відображали рівень якості й імідж підприємства, що воно хоче створити для своєї продукції.

У процесі розробки політики ціноутворення доцільно послідовно розглянути певні етапи:

1. Визначення причин щодо ціни (розробка нового товару; вихід зі старим товаром на новий ринок; зміни зовнішніх та внутрішніх факторів тощо).

2. Визначення цілей цінової політики (збільшення обсягів продажу та частки ринку підприємства; підтримати становище підприємства на ринку тощо).

3. Аналіз цін продуктів-конкурентів з метою визначення верхньої межі ціни (дизайн, упаковка, презентабельність, після продажне обслуговування, наявність, доставка, колір, смак, запах, текстура, імідж, умови оплати тощо).

4. Обрахування витрат підприємства на виготовлення та реалізацію одиниці продукції з метою визначення нижньої межі ціни.

5. Вибір моделі ціноутворення (виробничі витрати; попит; галузева конкуренція).

6. Вибір стратегії ціноутворення (проникнення на ринок; «зняття вершків»; цінових ліній; цінових знижок; «опортуністичного» ціноутворення).

Стратегія проникнення на ринок застосовується для нових видів продукції, з якими підприємство виходить на новий ринок і полягає у встановленні занижених цін

із розрахунком на залучення більшої кількості споживачів та завоювання більшої частки ринку. Поступове зростання ринку збуту дає змогу збільшити обсяги виробництва продукції і зменшити витрати на виготовлення одиниці продукції.

Стратегія «зняття вершків» застосовується щодо нових видів продукції (унікальних, захищених патентами та правами власності) і передбачає встановлення завищених цін. Зі зниженням попиту ціни на продукцію також знижуються для залучення іншої групи споживачів.

Стратегія цінових ліній (параметричного ціноутворення) застосовується для встановлення цін на ті види продукції, які відрізняються від наявних на ринку за рівнем окремих параметрів. В основну стратегії покладено визначення питомої ціни певного параметра вже реалізованого на ринку товару. Шляхом множення питомої ціни на кількісне значення окремого параметра в новому виробі визначають його продажну ціну.

Стратегія «опортуністичного ціноутворення» використовується протягом відносно короткого періоду щодо товарів (послуг), кількість яких у даний момент є недостатньою (обмеженою) для задоволення попиту на них. Тому споживач не має вибору і змушений платити високу ціну за такі товари (послуги).

Стратегія преміальних цін (знижок) має багато варіантів (табл. 9.2).

Таблиця 9.2

Види знижок та їх застосування

| Вид знижки | Наслідок зниження ціни |
|--|---|
| Знижки за платежі готівкою | Прискорення платежів |
| Сезонні знижки | Зниження витрат на зберігання продукції |
| Знижки з сукупного обороту | Збільшення кількості постійних клієнтів |
| Знижки в процесі виходу з товаром на новий ринок | Рекламне сприяння проникненню товару на новий ринок |
| Знижки на товар, який знімають з виробництва | Прискорення реалізації останньої партії товару |

7. Прийняття остаточного рішення про ціну на той чи інший товар на конкретних ринках збуту.

В бізнес-плані необхідно пояснити, чому було обрано саме таку стратегію і як вона співвідноситься зі стратегіями ціноутворення основних конкурентів. На рівень цін впливає багато різних факторів, але на практиці використовують чотири основні фактори:

- собівартість продукції;
- унікальність достоїнств товару;
- ціни товарів-конкурентів і товарів-замінників;
- можливості отримання достатнього прибутку.

На основі собівартості звичайно оцінюється мінімально можлива ціна товару (послуги), що відповідає найменшим витратам.

На основі аналізу цін конкурентів визначається середній рівень цін.

Максимально можлива ціна встановлюється для товарів, що відрізняються високою якістю або унікальними достоїнствами.

Слід також розглянути політику знижок і зміни цін, а також вплив цінової стратегії в цілому на валовий прибуток.

Наступним кроком у розробці заходів з реалізації стратегії маркетингу є розробка *рекламної компанії*:

- визначити принципи, цілі, завдання рекламної діяльності підприємства;
- прийняти рішення про способи поширення рекламної інформації (радіо, газети, телебачення, часописи, буклети, щитова реклама, світлова реклама, інтернет тощо) та заходи з просування товарів (публіситі (неоплачувана реклама); персональний продаж (усне ознайомлення); стимулювання збуту (виставки, ярмарки) тощо);
- скласти бюджет витрат на рекламу.

Завершується розробка підрозділу «стратегія маркетингу» формуванням *політики підтримки продукції підприємства* (після продажний сервіс, гарантійне обслуговування тощо).

Наступним підрозділом розділу «План маркетингу» є розробка бюджету маркетингу (витрати на організацію рекламної компанії).

Оцінка загальних витрат на реалізацію стратегії маркетингу і програм, що її забезпечують, становить відповідну інформаційну основу для складання фінансового розділу бізнес-плану. Подавати таку інформацію рекомендують за допомогою діаграм, графіків тощо.

Завершується розробка розділу «План маркетингу» *прогнозуванням обсягів продажу продукції підприємства* (в натуральних одиницях).

Інформація, наведена в розділі в подальшому буде використана в фінансовому плані.

Питання для самоперевірки та виконання практичної роботи

1. Назвіть основні проблеми, які повинні бути розглянуті в плані маркетингу.
2. Які існують стратегії розвитку підприємства?
3. Охарактеризуйте стратегію збуту й розподілу товарів (послуг).
4. Назвіть основні етапи політики ціноутворення.
5. Охарактеризуйте стратегії ціноутворення.
6. Які фактори впливають на рівень цін?
7. У чому полягають мета, конкретні цілі та завдання маркетингової діяльності підприємства?
8. Які види маркетингу та попиту на продукт (послугу) підприємства використовують?
9. Які чинники впливають на визначення виду маркетингу?
10. На яких властивостях і перевагах продукції підприємства будується стратегія завоювання цільового ринку?
11. Що покладено в основу вибору типу маркетингу? Які типи маркетингу використовують?
12. Що передбачає розробка стратегії збуту продукції підприємства?
13. Які існують типи каналів збуту продукції? Які з них використовує підприємство і чому?
14. Чи існує на підприємстві власна служба збуту? Які ще існують засоби збуту?
15. На які параметри бізнесу підприємства впливає ціна?
16. Яких етапів доцільно дотримуватися у процесі розробки політики ціноутворення?
17. Яку модель ціноутворення використовує підприємство?
18. Які види та випадки застосування знижок?
19. Які фактори впливають на рівень цін?
20. Які основні принципи рекламної політики підприємства?
21. Як розробляється підрозділ «Бюджет маркетингу»?

Практична робота № 9

Маркетингова діяльності підприємства

ЗАВДАННЯ № 1. Визначити в два етапи конкретні цілі та завдання маркетингової діяльності підприємства:

1) з'ясувати вид попиту, який існує на даний продукт (послугу) підприємства та відповідний тип маркетингу;

2) поставити конкретні цілі маркетингової діяльності підприємства (*цілі мають бути кількісно визначені та виражені в конкретних показниках*).

Наприклад. Показниками можуть бути:

- частка ринку, яку підприємство планує захопити (у %);
- обсяг продажу товарів (шт.);
- система збуту, яку повинно створити підприємство;
- застосування знижок на продукцію, їх види та величина;
- витрати на рекламу та їх структура;
- ключові параметри сервісного обслуговування.

Скласти письмово загальну характеристику.

ЗАВДАННЯ № 2. Розробити маркетингову стратегію за допомогою двох етапів:

1) обґрунтувати вибір типу маркетингу (джерело: лекція № 9) та властивостей і переваг продукції підприємства (якість, ціна, сервіс тощо);

2) розробити конкретні заходи:

- стратегії збуту продукції;
- цінової політики;
- рекламної політики підприємства;
- політики підтримки продукту (послуг) підприємства.

ЗАВДАННЯ № 3. Побудувати схему типу каналу збуту продукції підприємства. Зробити аналіз існуючих каналів збуту продукції (послуг) підприємства та пропозиції щодо його вдосконалення. Результати досліджень занести в таблицю 11.

Канали збуту продукції (послуг) підприємства

| Канали збуту | Кількість реалізованої продукції (послуг) | |
|----------------------------|---|---------|
| | за звітний рік | прогноз |
| Торгівельні організації | | |
| Власні фірмові магазини | | |
| Власні відділи в магазинах | | |
| Підприємства-партнери | | |
| Закордонний ринок | | |
| Інші (ваш варіант) | | |

ЗАВДАННЯ № 4. Провести аналіз цін продуктів-конкурентів і порівняти властивості власної продукції з продукцією конкурентів. Результати аналізу занести в таблицю 12. Вибрати стратегію ціноутворення і дати пояснення.

Таблиця 12

Порівняння власного продукту з продуктами конкурентів

| Властивості продукту | Рейтинг у балах | | |
|--------------------------------------|-----------------------------|------------------------|----------------------------|
| | Гірший: бали: -3, -2, -1 | Такий самий: бали 0 | Кращий: бали +1, +2, +3 |
| Дизайн | | | |
| Упаковка | | | |
| Презентабельність (зовнішній вигляд) | | | |
| Після продажне обслуговування | | | |
| Наявність | | | |
| Доставка | | | |
| Колір | | | |
| Смак | | | |
| Запах | | | |
| Текстура | | | |
| Імідж | | | |
| Умови оплати | | | |
| Інше | | | |
| Усього балів | С | | |

Примітка: рейтинг «-1» означає, що власна продукція трішки гірша за продукцію конкурента за наведеним показником; «-2» – помітно гірша; «-3» – суттєво гірша. Рейтинг «+1» означає, що власна продукція трішки краща за продукцію конкурента за наведеним показником; «+2» – помітно краща; «+3» – суттєво краща.

Якщо отримана сума балів **С** буде більша за нуль, то це означає, що ціна одиниці власної продукції може бути вищою за ціну продукції конкурента. Якщо отримана сума балів **С** буде менша

за нуль, то це означає, що ціна одиниці власної продукції може бути меншою за ціну продукції конкурента.

ЗАВДАННЯ № 5. Розробити основні принципи рекламної політики підприємства. Скласти бюджет витрат на рекламу (таблиця 13).

Таблиця 13

Бюджет витрат на рекламну діяльність підприємства

| Види засобів поширення рекламної інформації | Місяць | | | | | | | | | | | | За рік |
|---|--------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|--------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | |
| Радіо | | | | | | | | | | | | | |
| Газети | | | | | | | | | | | | | |
| Телебачення | | | | | | | | | | | | | |
| Часописи | | | | | | | | | | | | | |
| Буклети | | | | | | | | | | | | | |
| Розсилка поштою | | | | | | | | | | | | | |
| Щитова реклама | | | | | | | | | | | | | |
| Світлова реклама | | | | | | | | | | | | | |
| Інші види | | | | | | | | | | | | | |
| Усього | | | | | | | | | | | | | |

ЗАВДАННЯ № 6. Розробити бюджет маркетингу. Результати занести в табл. 14.

Таблиця 14

Бюджет витрат на маркетингову діяльність підприємства

| Види витрат | Квартал | | | | За рік |
|----------------------------------|---------|-----|-----|-----|--------|
| | 1-й | 2-й | 3-й | 4-й | |
| Реклама | | | | | |
| Стимулювання збуту | | | | | |
| Навчання торгового персоналу | | | | | |
| Дослідження ринку | | | | | |
| Сервісне обслуговування | | | | | |
| Розробка та вдосконалення товару | | | | | |
| Цінова політика | | | | | |
| | | | | | |

ЗАВДАННЯ № 7. Скласти звіт.

Зміст звіту:

1. Загальна характеристика стану маркетингового забезпечення на підприємстві.

2. Аналіз існуючих каналів збуту продукції (послуг) підприємства та пропозиції щодо вдосконалення збуту.

3. Аналіз джерел постачання сировини на підприємство.

Приклад формування плану маркетингової діяльності.

МКП «Зелене господарство»

1. Аналіз існуючих каналів збуту

Збут продукції відбувається у двох напрямках:

- безпосередня реалізація зеленої продукції при наданні послуг у фітодизайні;
- реалізація залишків зеленої продукції через магазин роздрібною торгівлі.

Для здійснення реалізації продукції планується відкриття фірмового магазину.

Для цього орендується приміщення площею 35 м².

З метою надання інформації потенційним покупцям про діяльність підприємства планується провести ряд рекламних заходів, а саме:

- друкована реклама в обласній пресі;
- відеореклама по місцевому телебаченню.

Щоб продемонструвати потенційним покупцям можливості дизайнера підприємства, у фірмовому магазині обладнується постійно діюча поновлювальна експозиція. Тут же передбачається встановлення полиць для розміщення зеленої продукції, яка реалізовується в роздріб. Покупцям пропонуються каталоги можливих художніх рішень фітодизайну інтер'єрів.

Для забезпечення якісного обслуговування покупців і магазині присутній дизайнер фірми. В його обов'язки входить контакт із замовниками фітодизайнерських послуг, представлення зразків оформлень, розробка дизайн-проекту, надання інформації відповідно до запитів клієнтів.

Враховуючи специфіку роботи підприємства, структура каналів збуту продукції буде змінюватися у часі. У зв'язку з тим, що перші партії зеленої продукції будуть отримані лише через 4 місяці, доцільно реалізовувати продукцію на основі укладених угод.

Таким чином, на кінець першого року підприємство зможе вийти на запланований обсяг випучку зеленої продукції і розпочати надання фітодизайнерських послуг.

2. Джерела постачання сировини.

Для здійснення робіт в обраній сфері діяльності підприємство повинно бути забезпечене такими компонентами: посадковий матеріал (живці, насіння, саджанці, розсада); субстрат для вирощування рослин; квіткові горщики, ємкості; добрива.

Посадковий матеріал планується закупити у різних фірм, у тому числі:

– фікус – 326 шт., кодієум – 316 шт., дифенбахія – 316 шт. (Київський ботанічний сад);

– монстера – 144 шт., нефролепіс – 520 шт., сенполія – 4410 шт., синінгія – 3780 шт. (фірма «Роксолана»);

– бонсай – 252 шт. (Сочинське об'єднання декоративного садівництва).

Субстрати для вирощування рослин (суміш чорного, бурого торфу, тирси хвойних порід дерев з додатком доломітового борошна). Розмір надходжень – 24,6 тонн. (Гаразженський лісорозплідник).

Посуд для вирощування рослин надходить із таких підприємств:

– пластмасовий (Луцький завод виробів із пластмас – 2037 шт.);

– гончарний (терраотовий – Львівське заводоуправління м'якої покрівлі – 2619 шт., глазурований – Львівський керамічний завод – 1164 шт.).

Добрива планується закупити у вінницькому виробничому об'єднанні «Хімпром».

РОЗДІЛ X. ПЛАН ВИРОБНИЦТВА

10.1. Зміст розділу. Виробнича програма

Будь-який бізнес орієнтований на виробничу діяльність. Основне завдання виробничого плану – довести, що підприємство спроможне організувати виробництво і здатне виготовляти необхідну кількість товарів відповідної якості при необхідній наявності ресурсів.

У складі виробничого плану виділяють такі підрозділи:

- опис виробничого процесу (технології);
- обладнання, машини та устаткування;
- виробничі та невиробничі приміщення;
- сировина, матеріали, комплектуючі вироби;
- оцінка впливу зовнішніх факторів.

Виробничий план розпочинають з короткої характеристики виробничого процесу (опису основних технологічних операцій). Потрібно описати технологічні операції, визначити, які з них будуть виконуватися самим підприємством, а які – іншими підприємствами (за контрактом), обґрунтувати вибір необхідного обладнання (устаткування) для виконання цих операцій, визначити тривалість виконання технологічних операцій та розрахувати загальну трудомісткість виробничої програми.

Виробнича програма – це завдання з кількості й асортименту товарів (послуг) певної якості, що встановлюється об'єкту планування, виходячи з потреб споживачів і можливостей підприємства.

Особлива роль виробничої програми пов'язана з тим, що на основі її показників розробляють наступні розділи плану. Так, для визначення витрат на придбання сировини, яку треба закупити, необхідно знати обсяг виробництва продукції, її асортимент, питомі витрати сировини на одиницю продукції і її ціну. Фонд оплати праці також залежить від трудомісткості планового обсягу робіт, що визначається у виробничій програмі; загальні витрати і результати господарської діяльності планують, ґрунтуючись на обсягах виробництва тощо.

Формування показників виробничої програми може бути засноване на двох підходах. Перший полягає в тому, що в основу розрахунків закладається так зване соціальне замовлення, показники економічної доцільності при цьому відходять на другий план. Цей підхід переважає в підприємствах ЖКГ, які знаходяться в комунальній власності через особливу соціальну значущість їхньої діяльності. *Наприклад, підприємства МЕТ перевозять пасажирів, маючи збитки через низький пасажиропотік. Теплопостачальні підприємства продовжують опалювати будинок, незважаючи на неповну оплату мешканцями отриманих послуг тощо.*

Другий підхід полягає в тому, що в основу розрахунків показників діяльності закладаються економічно доцільні обсяги виробництва, тобто відбувається оптимізація обсягів послуг, що надаються, виходячи з очікуваної ціни, витрат і попиту. Такий підхід характерний для підприємств міського господарства, які працюють в умовах конкуренції.

Виробнича програма підприємства розраховується на основі наявних його виробничих потужностей в розрізі номенклатури виробів (послуг), для яких визначені режим найбільшого сприяння на ринку даного виду товарів (послуг), а також обсяг товарів, який спроможний «поглинути» відповідний сегмент ринку (табл. 10.1).

Таблиця 10.1

Виробнича програма підприємства

| Обсяг випуску продукції, натур. од. | Рік | | | | |
|-------------------------------------|-----|---|---|-----|---|
| | 0 | 1 | 2 | ... | n |
| Продукція – 1 | | | | | |
| Продукція – i | | | | | |
| Реалізація | | | | | |

Виробнича програма, що розрахована згідно з наявними потужностями, порівнюється з обсягом потреби ринку відповідного виду продукції, визначається необхідний і достатній приріст обсягів продукції.

10.2. Розрахунок потреби в основних виробничих та невиробничих фондах

В цьому підрозділі потрібно визначити склад виробничих та невиробничих приміщень (адміністративні приміщення, склади, підсобні приміщення тощо),

необхідні для реалізації підприємницької ідеї, їх площу, а також розрахувати вартість придбання або оренди цих приміщень, їх ремонт, експлуатацію тощо. Доцільно також охарактеризувати забезпеченість приміщень транспортними комунікаціями, опаленням тощо.

Вартість приміщень розраховують приблизно, виходячи із вартості 1 м³ будівлі. Ця вартість враховує витрати на санітарно-технічне обладнання, мережі промислових проводок, витрати на проектування та підготовку майданчика. Якщо приміщення та обладнання планується взяти в оренду, то потрібно розрахувати вартість орендної плати.

Виходячи з потреб ринку в обсягах продукції, визначають необхідні виробничі потужності та їх приріст (табл. 10.2).

Таблиця 10.2

Потреба в основних виробничих фондах

| N з/п | Основні фонди, тис. грн. | Рік | | | | | |
|-------|--|---------------------|-----------------------------------|---|---|-----|---|
| | | 0 | 1 | | 2 | ... | n |
| | | Діючі, тис. грн. | Загальна потреба, тис. грн. | Приріст основних фондів, тис. грн. | | | |
| 1. | Будівлі, споруди виробничого призначення | | | | | | |
| 2. | Робочі машини й устаткування | | | | | | |
| 3. | Транспортні засоби | | | | | | |
| 4. | Інші | | | | | | |
| 5. | Разом | | | | | | |

При розрахунках амортизаційних відрахувань слід враховувати, що амортизаційні відрахування нараховують тільки на обладнання, яке безпосередньо буде купуватися підприємством (підприємцем).

Величина амортизаційних відрахувань визначається за допомогою норм амортизаційних відрахувань, які встановлюються в централізованому порядку для кожного виду основних фондів. Найпростішим способом розрахунок величини амортизаційних відрахувань A_0 (за місяць) можна здійснити за формулою:

$$A_0 = (OF * H_0) : (100 * 12),$$

де OF – середньорічна вартість і-го виду основних фондів, грн.;

Но – річна норма амортизаційних відрахувань для і-го виду основних фондів, %. Норми амортизації встановлюються згідно законодавства України (2 % – для основних фондів; 10 % – автомобільний транспорт і вузли до нього, меблі, прилади та інструменти; 6 % – будь-які інші основні фонди, не включені до 1 та 2 груп; 15 % – електронно-обчислювальні машини, телефони тощо).

Розрахунок потреби в основних виробничих фондах здійснюють по кожному виду основних фондів, виходячи з нормативів продуктивності.

Збільшення виробничих потужностей підприємства може здійснюватися як за рахунок використання внутрішніх резервів, так і створення додаткових основних виробничих фондів, зокрема за рахунок введення потужностей від виконання заходів з технічного переоснащення, реконструкції та розширення діючих і будівництва нових потужностей.

Вибирається один або декілька найбільш ефективних для підприємства з точки зору забезпечення потреб ринку варіантів, які складають основу плану технічного розвитку та організації виробництва підприємства.

10.3. Планування обсягу реалізації продукції

Обсяг реалізації продукції на певну потребу ринку визначають шляхом маркетингових досліджень з метою прогнозування ціни продукції, попит на яку забезпечується збільшенням потужностей підприємства (табл. 10.3).

Таблиця 10.3

Планований обсяг реалізації продукції

| Назва продукції | Рік | | | | | |
|-----------------|------------------------------|--------------------------------------|------------------------------|---|-----|---|
| | 0 | | | 1 | ... | n |
| | обсяг випуску, натур. од. | ціна одиниці продукції, тис. грн. | обсяг продажів, тис. грн. | | | |
| Продукція – 1 | | | | | | |
| Продукція – 2 | | | | | | |
| ... | | | | | | |
| Продукція – i | | | | | | |
| Інша реалізація | | | | | | |
| Разом | x | x | | | | |

Розрахунок обсягу реалізації здійснюють, виходячи з кількості продукції, що випускатиметься, і ціни, що визначається попитом на цю продукцію.

10.4. Розрахунок потреби в ресурсах на виробничу програму

В цьому підрозділі наводять:

- перелік усіх видів сировини, матеріалів та комплектуючих виробів, які передбачається використовувати у виробничому процесі;
- вказують конкретних постачальників;
- визначають закупівельні ціни (за одиницю);
- дають пояснення щодо фінансових та інших умов поставок і місцезнаходження постачальників;
- визначають необхідні обсяги запасів та умови їх зберігання.

Розрахунок потреби в матеріальних ресурсах та виробничих запасах здійснюють, виходячи з обсягу виробництва продукції та послуг, а також нормативів потреби в матеріальних ресурсах на одиницю продукції і послуг, що склалися в базовому періоді (табл. 10.4).

Таблиця 10.4

Розрахунок потреби в ресурсах на виробничу програму

| N з/п | Найменування ресурсів | Рік | | | | | | |
|----------|-------------------------------|--------------------------|---|------------------------|---|---|-----|---|
| | | 0 | | | | 1 | ... | n |
| | | Кількість, натур. од. | ціна одиниці ресурсів, тис. грн. | Вартість, тис. грн. | вартість перехідного запасу, тис. грн. | | | |
| 1. | Сировина та матеріали | | | | | | | |
| 2. | Покупні й комплектуючі вироби | | | | | | | |
| 3. | Паливо | | | | | | | |
| 4. | Енергія | | | | | | | |
| 5. | Разом | | | | | | | |

Потреба в матеріальних ресурсах встановлюється методом прямого обрахунку в натуральному і вартісному вираженні за видами ресурсів з урахуванням індексу цін.

Розмір виробничих запасів розраховують, виходячи із середнього його значення протягом року, що визначається в днях як середньодобове споживання і розраховується як перехідний запас на кінець року.

Розмір перехідного запасу по n-му матеріалу (в днях) визначають за формулою

$$T = Q * M / D,$$

де Q – потреба в n-му матеріалі;

M – норма перехідного запасу n-го матеріалу, днів;

D – число днів за рік.

Норма перехідного запасу є сумою середнього, поточного і страхового запасів.

10.5. Розрахунок потреби в персоналі й заробітній платі

Надають детальні відомості щодо прогнозованої потреби в кадрах. Окремо вказують потребу в іноземних спеціалістах.

Викладають основні напрями кадрової політики, спрямованої на підвищення кваліфікації робітників основних спеціальностей та продуктивності їх праці.

Чисельність працюючих розраховують, як загальну кількість персоналу основної діяльності (працюючі основного виробництва), так і неосновної діяльності (працюючі, які обслуговують основне виробництво) (таблиця 10.5).

Таблиця 10.5

Розрахунок потреби в персоналі й заробітній платі

| N з/п | Найменування категорій | Рік | | | | | | |
|-------|-----------------------------------|------------------|------------------------|----------------------------------|--------------------------------------|---|-----|---|
| | | 0 | | | | 1 | ... | n |
| | | потреба, чоловік | середня зарплата, грн. | витрати на заробітну плату, грн. | нарахування на заробітну плату, грн. | | | |
| 1. | Робітники основного виробництва | | | | | | | |
| 2. | Робітники допоміжного виробництва | | | | | | | |
| 3. | Спеціалісти і службовці | | | | | | | |
| 4. | Разом | | | | | | | |

Чисельність працюючих основного виробництва розраховують, виходячи із рівня продуктивності праці та виробничої програми.

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

Окремо розраховують чисельність допоміжних і підсобних робітників та інших категорій працюючих. Чисельність інженерно-технічних працівників, службовців та інших визначають за штатним розкладом.

Фонд заробітної плати визначають як добуток доходів по всіх видах діяльності підприємства на прийнятий норматив витрат заробітної плати на 1 гривню доходів з урахуванням нормативів, установлених державою, по фонду заробітної плати. Заробітна плата розподіляється по тих ж групах працівників, по яких установлюється розрахунок чисельності персоналу.

10.6. Кошторис витрат і калькуляція собівартості

Кошторис витрат на випуск продукції являє собою розрахунок витрат по калькуляційних статтях окремо за видами продукції, робіт, послуг (на кінцевий продукт). Калькуляція витрат може здійснюватися укрупнено виходячи із прийнятих на підприємстві норм витрат на одиницю виробленої продукції, або шляхом прямої калькуляції розрахунків виходячи з норм ресурсів (табл. 10.6).

Таблиця 10.6

Кошторис витрат і калькуляція собівартості (зведена)

| N з/п | Найменування показників | Рік | | | | |
|----------|---|-------------------------------|---------------------|---|-----|---|
| | | 0 | | 1 | ... | n |
| | | на одиницю продукції, грн. | усього тис. грн. | | | |
| 1 | Обсяг реалізації, всього | | | | | |
| 2 | Собівартість, всього | | | | | |
| | у тому числі: | | | | | |
| 2.1 | сировина | | | | | |
| 2.2 | матеріали | | | | | |
| 2.3 | покупні й комплектуючі вироби | | | | | |
| 2.4 | паливо | | | | | |
| 2.5 | електрична і теплова енергія | | | | | |
| 2.6 | фонд заробітної плати робітників | | | | | |
| 2.7 | фонд заробітної плати спеціалістів і службовців | | | | | |
| 2.8 | нарахування на фонд заробітної плати | | | | | |
| 2.9 | амортизація основних виробничих фондів | | | | | |
| 2.10 | витрати на навчання | | | | | |
| 2.11 | податок з власників транспортних засобів | | | | | |
| 2.12 | інші витрати | | | | | |

| | | | | | | |
|-----|------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 3 | Позареалізаційні операції (сальдо) | | | | | |
| 3.1 | дохід від цінних паперів | | | | | |
| 3.2 | дохід від оренди | | | | | |
| 3.3 | податок на землю | | | | | |
| 3.4 | податок на рекламу | | | | | |
| 3.5 | інші доходи або витрати | | | | | |
| 4 | Валовий прибуток | | | | | |
| 5 | Податки і платежі з прибутку | | | | | |
| 5.1 | податок на прибуток | | | | | |
| 5.2 | інші податки | | | | | |
| 6 | Чистий прибуток | | | | | |

10.7. Потреба в додаткових інвестиціях

На етапі розроблення виробничої програми розраховують потребу в первісних інвестиціях з урахуванням виробничої програми проекту в цілому, визначають напрямки, за якими потрібні вкладення коштів і величина потреби в додаткових інвестиціях (табл. 10.7).

Потреба в додаткових інвестиціях – це інвестиції, на величину яких не впливають підсумки виробничо-господарської діяльності підприємства, які можуть бути отримані в результаті виконання виробничої програми, тобто приріст основного й оборотного капіталу розраховують без врахування прибутку.

У табл. 10.2-10.7 за нульовий рік приймається останній звітний рік, він же вважається роком початку вкладення інвестицій. У другій графі табл. 10.7 представляються фактичні дані по зроблених інвестиціях, що відображено в балансі останнього звітного року.

Таблиця 10.7

Потреба в додаткових інвестиціях

| N з/п | Категорія інвестицій | Рік | | | | | | Потреба в додаткових інвестиціях, тис. грн. | Загальна потреба в інвестиціях, тис. грн. |
|-------|--|-----|-------------------|-------------------|-----|---|--|---|---|
| | | 0 | 1 | | ... | n | | | |
| | | | приріст, тис. грн | всього, тис. грн. | | | | | |
| 1 | Основний капітал | | | | | | | | |
| 1.1 | будівлі, споруди виробничого призначення | | | | | | | | |
| 1.2 | робочі машини й устаткування | | | | | | | | |
| 1.3 | транспортні засоби | | | | | | | | |
| 2. | Оборотний капітал | | | | | | | | |
| 2.1 | запаси та витрати | | | | | | | | |
| 2.2 | грошові кошти | | | | | | | | |
| 3 | Разом потреба в інвестиціях | | | | | | | | |

Підсумки за весь період здійснення проекту в табл. 10.2–10.6 визначаються як сума підсумків відповідних граф за роками.

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

Завершується виробничий план оцінкою впливу зовнішніх факторів на виробничу діяльність підприємства. До таких факторів можуть належати:

- вплив можливих змін цін на окремі види матеріальних ресурсів;
- поява нових технологій виготовлення окремих видів продукції;
- застосування обмежувальних норм стосовно виробничих процесів (санітарно-екологічні норми, вимоги до утилізації відходів виробництва, безпека праці тощо).

Інформація, наведена в «Плані виробництва», в подальшому буде використовуватися в фінансовому розділі бізнес-плану.

Питання для самоперевірки та виконання практичної роботи

1. Як розраховується виробнича програма підприємства?
2. Як визначається потреба в основних виробничих фондах?
3. На основі якої інформації здійснюється розрахунок обсягу реалізації?
4. Який алгоритм розрахунку потреби в матеріальних ресурсах та виробничих запасах?
5. Що таке кошторис витрат на випуск продукції?
6. Як визначається потреба в первісних інвестиціях з урахуванням виробничої програми проекту?
7. Як розраховується величина амортизаційних відрахувань?
8. Які є групи основних фондів, що використовуються для нарахування амортизаційних відрахувань?
9. Де використовується інформація, наведена в підрозділі «План виробництва»?
10. Яка технологія виготовлення продукції використовується підприємством?
11. Які етапи виробничого процесу?
12. Як у виробничому плані визначаються потреби бізнесу у виробничих та невиробничих приміщеннях?
13. Який тип виробництва на підприємстві (одиничний, серійний, масовий)?

Практична робота № 10

Виробнича діяльності підприємства

ЗАВДАННЯ № 1. Дати письмово коротку характеристику виробничого процесу підприємства.

ЗАВДАННЯ № 2. Навести повний список обладнання, машин та устаткування, які використовують у виробничому процесі та розрахувати витрати, пов'язані з їх придбанням. Результати занести в таблицю 15.

Таблиця 15

Обладнання, машини, устаткування

| Найменування обладнання | Кількість | Купівля чи оренда | Нове чи вживане | Вартість, грн. | Строки служби (в місяцях, роках) | Амортизаційні відрахування (за місяць, рік) |
|-------------------------|-----------|-------------------|-----------------|----------------|----------------------------------|---|
| 1. | | | | | | |
| 2. | | | | | | |
| 3. | | | | | | |
| Усього | | | | | | |

Розрахунок величини амортизаційних відрахувань A_o (за місяць) можна здійснити за формулою:

$$A_o = \frac{OF \cdot H_o}{100 \cdot 12},$$

де OF – середньорічна вартість i -го виду основних фондів, грн.;

H_o – річна норма амортизаційних відрахувань для i -го виду основних фондів, %.

ЗАВДАННЯ № 3. Розрахувати необхідний запас готової продукції на кінець періоду та визначити кількість продукції, яку підприємство передбачає виготовити виходячи з наміченого обсягу продажів і потреб в запасах готової продукції. Результати занести в таблицю 16.

Таблиця 16

Виробнича програма і план перехідних запасів готової продукції

| Найменування продукції | Обсяг реалізації продукції, РП _{<i>i</i>} | Термін зберігання запасів на складі, днів | Запас готової продукції, шт. | | Товарна продукція (ТП), шт. |
|------------------------|--|---|------------------------------|--------------------|-----------------------------|
| | | | на кінець періоду (ГП) | на початок періоду | |
| А | 1650 | 2 | | 35 | |
| Б | 1950 | 3 | | 100 | |
| В | 1785 | 1 | | 150 | |
| Г | 2050 | 1 | | 250 | |

Необхідний запас готової продукції розраховують за формулою:

$$ГП_{ki} = \frac{РП_i \cdot t_i}{T},$$

де $ГП_{ki}$ – запас готової продукції і-го виду на кінець періоду;

$РП_i$ – обсяг реалізації і-го виду продукції в майбутньому періоді;

t_i – середній термін зберігання готової продукції і-го виду на складі (в днях);

T – тривалість майбутнього періоду (в днях, 30 днів).

Обсяг товарної продукції, який повинен бути вироблений в плановому періоді розраховують за формулою:

$$ТП_i = РП_i + ГП_{ki} - Г_{nni},$$

де $РП_i$ – передбачуваний обсяг реалізації продукції;

$Г_{nni}$ – запаси готової продукції на початок періоду.

ЗАВДАННЯ № 4 Скласти звіт.

Зміст звіту:

1. Опис виробничого процесу та технології.
2. Характеристика обладнання, необхідного для здійснення виробничого процесу (таблиця 15).
3. Розрахунок виробничої потужності.
4. Висновки про відповідність обладнання і технології потребам розвитку підприємства та пропозиції щодо вдосконалення виробничого процесу.

Приклад формування плану виробничої діяльності.

МКП «Зелене господарство»

1. Опис виробничого процесу.

Виробничий процес вирощування зеленої продукції включає декілька етапів і залежить від виду рослинної культури. Початком виробничого процесу є перевірка матеріалу після його отримання на ураженість карантинними хворобами та шкідниками, а також його збереженість після транспортування. Виявлені хворі рослини вилучають і знищують. Далі посадковий матеріал надходить у культивацийний блок і проходить певні операції за відповідними групами рослин:

I група (фікус, кодієум, дифенбахія, монстера) – молоді рослини висаджують у 7–9 сантиметрові горщики із субстратом. Протягом 1,5 місяця рослини утримують при температурі 20–22°C, притінують від прямих сонячних променів, регулярно поливають і обприскують, підживлюють у період інтенсивної вегетації. Перевалку роблять у 11–13 сантиметрові горщики. Догляд за рослинами такий самий, як до перевалки. Вихід кондиційних рослин відбувається через 5–6 місяців після першої перевалки.

II група (нефролепіс) – рослини висаджують у ґрунтовий стелаж за схемою 15*15 см (50 шт./м²). Догляд за рослинами передбачає поливання, обприскування, притінення влітку, прополювання і підживлення. Температура підтримується у межах 18–20°C. Через 6 місяців вирощування здійснюється перевалка у горщики і відправка на реалізацію.

III група (цинерарія) – розмножується насінням. З 1 г насіння отримується 2–2,5 тисячі саджанців. Насіння висівають у пікувальні ящики з червня по жовтень для отримання розтягнутих строків цвітіння. Верхній шар ґрунту розрівнюють, поливають і висівають насіння. Зверху його притрушують дуже тонким шаром дрібно просіяної землі. Пікувальні ящики накривають склом для підтримання рівномірної вологості. Температура проростання насіння – 20–22°C. Після появи сім'ядольних листків проводиться пікування у ґрунт по 600 шт./м². Влітку необхідне забезпечення регулярного обприскування та провітрювання. Через два місяці проводять друге пікування, але на цей раз в 139 сантиметрові горщики. В цей період підтримується такий вміст елементів живлення, мг/л: N – 120–200. P₂O₅ – 350–450, K₂O – 250–350, Ca – 300–400, Mg – 30–60. Підживлення проводиться з моменту доброго розвитку рослин раз на 15 днів 0,3-процентним розчином мікродобрив відповідно до показників агрохімічного аналізу. Мікродобрива вносять в період активного росту 1 раз на місяць.

Для прискорення цвітіння цинерарії у зимовий період застосовують додаткове опромінення лампами ДРЛФ-400 з розрахунку 100–150 Вт/ м², продовжуючи день до 14–16 годин.

IV група (сенполія, стингія) – отримані живці вміщують у мініпарник «Екватор» для вкорінення. Через два тижні біля основи живця з'являється розетка нової рослини. Рослини пересаджують у мілкий посуд (7–9 сантиметрові горщики). Їх висаджують

так, щоб черенки нижніх, добре розвинутих листків були трохи вище поверхні землі. Культивують при температурі 20–22°C і яскравому освітленні, але не на прямому сонці. Полив проводиться рівномірно, не допускаючи перенасичення ґрунту вологою. Вихід кондиційних рослин – через 4 місяці після вкорінення.

V група (бонсай) – саджанці для отримання карликових дерев корегують (обрізають коріння, стрижуть, деформують крону). Догляд полягає у розпушуванні ґрунту в посуді, рідкому підживленні (1 раз на 3 місяці певним мінеральним добривом), формуванні крони. Після закінчення періоду вирощування (через 1 рік після посадки) здійснюється перевалка у новий посуд і відправка для реалізації.

2. Характеристика обладнання

Перелік основних виробничих фондів МКП «Зелене господарство» подано у таблиці.

Обладнання, машини, устаткування МКП «Зелене господарство»

| Найменування обладнання | Кількість | Купівля чи оренда | Нове чи вживане | Вартість, грн. | Строки служби (в роках) | Амортизаційні відрахування (рік) |
|---|-----------|----------------------|-----------------------|-------------------|-------------------------------|--|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1. Будівлі: - теплиця-оранжерея, площа 300 м ² | 1 | купівля | вживане | 765000,00 | 3 | 45900,00 |
| 2. Машини і обладнання: - зрошувальна система | 1 | оренда | вживане | | | |
| - освітлювальна система | 1 | оренда | вживане | | | |
| - електрофреза | 1 | купівля | нове | 2465,00 | 1 | 246,50 |
| - мініпарник „Екватор” | 1 | купівля | нове | 2550,00 | 1 | 255,00 |
| 3. Транспортні засоби: - автомобіль | 1 | купівля | нове | 127500,00 | 1 | 12750,00 |
| 4. Інструмент: - підвізні візки | 2 | купівля | нове | 2720,00 | 1 | 163,20 |
| - пікувальні стелажі | 2 | купівля | нове | 2550,00 | 1 | 153,00 |
| Усього | 10 | | | 902785,00 | | 59467,70 |

РОЗДІЛ XI. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ПЛАН

Привабливість підприємства залежить від ділових навичок і професіоналізму персоналу підприємства та команди менеджерів. В організаційному плані розглядають кадрові питання, обґрунтовують вибір організаційно-правової форми господарювання, розраховують потреби підприємства в кадрах, вибирають організаційну схему управління підприємством.

11.1. Обґрунтування вибору юридичної форми організації бізнесу

При обґрунтуванні вибору організаційно-правової форми господарювання необхідно:

- визначити організаційно-правову форму господарювання та вказати на основні причини вибору даної форми;
- наголосити на потенційних вигодах та перевагах такого рішення;
- охарактеризувати можливі зміни юридичного статусу підприємства в перспективі;
- навести відповідну додаткову інформацію залежно від вибраної організаційно-правової форми господарювання.

Процес розробки організаційного плану найчастіше розпочинається з обґрунтування вибору юридичної форми організації бізнесу. Закони України передбачають кілька варіантів такої організації. Кожна з форм організації бізнесу має свої переваги й недоліки.

За формою власності майна існують:

- приватні, що належать окремим громадянам на правах приватної власності та з правом найму робочої сили;
- колективні, що ґрунтуються на власності трудового колективу, а також кооперативу, іншого статутного товариств або громадської організації;
- комунальні, які засновані на засадах власності відповідної територіальної громади;
- державні (в тому числі казенні), засновані на державній власності.

За правовим статусом і формою господарювання:

– одноосібні, є власністю однієї особи або родини; вони несуть відповідальність за свої зобов'язання всім майном (капіталом). Таку форму господарювання мають переважно малі за кількістю працівників фірми;

– кооперативні (кооперативи), добровільні об'єднання громадян з метою спільного ведення господарської або іншої діяльності. В економіці України функціонують два основні типи кооперативів: виробничі й споживчі. У перспективі можна очікувати великого поширення кооперативів також і в інших сферах діяльності – науковій, фінансовій, страховій тощо;

– орендні, полягають в тимчасовому (на договірних засадах) володінні й користуванні майном, необхідним орендарю для здійснення підприємницької діяльності;

– господарські товариства – є об'єднаннями підприємців.

Такі товариства поділяються на повні, з обмеженою відповідальністю, командитні й акціонерні (ПАТ, ПрАТ).

За технологічною (територіальною) цілісністю і ступенем підпорядкування:

– головні (материнські), особливістю їх є те, що вони контролюють інші фірми;

– дочірні – юридично самостійне організаційне утворення, що здійснює комерційні операції і складає звітний баланс; материнська фірма строго контролює діяльність усіх своїх дочірніх компаній, оскільки володіє контрольним пакетом їхніх акцій;

– асоційовані – є формально самостійними, але з різних причин залежать від головної фірми і мусять підпорядковуватися її стратегічним цілям;

– філії – на відміну від дочірніх та асоційованих підприємств не користуються юридичною та господарською самостійністю, не мають власного статуту й балансу, діють від імені і за дорученням головного підприємства, мають однакову з ним назву.

11.2. Визначення потреби в персоналі з розподілом за категоріями

Кількість основних робітників визначається за трудомісткістю річної виробничої програми і планового бюджету робочого часу одного спискового виробничого

робітника. Розрахунок кількості робітників-підрядників виконується окремо за видами і розрядами робіт.

Дійсний (ефективний) річний фонд робочого часу одного виробника визначається на підставі складання балансу робочого часу. При цьому прийнято, що робота здійснюється 5 днів на тиждень, а тривалість робочого дня дорівнює 8 годин.

Кількість допоміжних робітників встановлюється за нормами обслуговування робочих місць. Загальна кількість допоміжних робітників на підприємстві складає приблизно 20–40 % від кількості основних робітників. Кваліфікація допоміжних робітників визначається за тарифно-кваліфікаційними довідниками. Окрім цього, розряди контролерів повинні бути на одиницю розряду вище розряду робітників, яких вони обслуговують.

Розрахунок кількості керівного складу, інженерно-технічних працівників (спеціалістів) і службовців базується на типових схемах управління. Орієнтовано для цехів чисельність інженерно-технічних працівників складає 6–10 % числа всіх робітників, розрахунково-контрорського персоналу – 1–2 %.

У виробничих підрозділах на кожні 25–30 основних робітників призначається змінний майстер. На ділянках вводиться посада головного майстра чи керівника ділянки.

Кількість молодшого обслуговувального персоналу (МОП) визначається на підставі укрупнення норм обслуговування. (1 прибиральник на 200–300 м²). Загальна чисельність МОП на підприємстві не повинна перевищувати 1–3 % від числа усіх робітників.

Після розрахунку кількості персоналу потрібно визначити рівень заробітної плати та окладів для працівників. Обов'язково потрібно розрахувати вартість персоналу, а також визначити конкретні джерела покриття потреби в персоналі. При розрахунку вартості персоналу потрібно враховувати заробітну плату працівників, усі види премій, нарахувань на заробітну плату тощо.

Визначення потреби в персоналі з розподілом за категоріями працівників, кваліфікацією (досвідом), необхідною чисельністю, вартістю та джерелами покриття потреб в персоналі рекомендується виконувати в табличній формі (табл. 11.1).

Переважна більшість потенційних інвесторів упевнені в тому, що ключовим чинником успіху компанії є кваліфікація керуючої команди. Якщо розглядається можливість вкладення капіталу в бізнес, що росте, успіх якого залежить від якості й ефективності здійснюваних операцій, це особливо важливо.

Інвестори не просто купують бізнес із високим потенціалом росту, вони інвестують у команду, що буде управляти цим бізнесом. Потенційні інвестори повинні бути впевнені в спроможностях керуючих реалізовувати можливості компанії з максимальною ефективністю.

Таблиця 11.1

Розрахунок потреби в персоналі та заробітній платі

| N з/п | Найменування категорій | Рік | | | | | | |
|-------|-----------------------------------|------------------|------------------------|---------------------------|-------------------------------|---|-----|---|
| | | 0 | | | | 1 | ... | n |
| | | потреба, чоловік | середня зарплата, грн. | витрати на зарплату, грн. | нарахування на зарплату, грн. | | | |
| 1. | Робітники основного виробництва | | | | | | | |
| 2. | Робітники допоміжного виробництва | | | | | | | |
| 3. | Спеціалісти й службовці | | | | | | | |
| 4. | Разом | | | | | | | |

У даному розділі повинна бути подана така інформація: стислий опис досвіду роботи, спроможностей і рівня кваліфікації ключових менеджерів керуючої компанії (у тому числі стислі автобіографії, повні резюме повинні бути включені в додаток). Опис слабких сторін керуючої команди, з пропозиціями того, як ці недоліки будуть усунуті. У деяких випадках інвестори (наприклад, стратегічні) поряд з фінансуванням сприяють у підвищенні ефективності керування. Організаційно-структурна схема компанії, що ілюструє основні функції і зони відповідальності ключових менеджерів і співробітників.

Інвестиційна пропозиція повинна також включати інформацію про ключових працівників підприємства, від рівня кваліфікації яких залежить успіх компанії на ринку, в тому числі про наукові й інженерно-конструкторські кадри, дизайнерів, висококваліфікованих (унікальних) робітників і т.п. Надаються детальні відомості щодо прогнозованої потреби в кадрах. Окремо вказується потреба в іноземних спеціалістах.

Крім того, інформація повинна включати: умови оплати праці, додаткові винагороди, розподіл робітників по функціональних областях, наявність профспілки, історію взаємовідносин адміністрації з робітниками (детальна інформація повинна бути подана в додатку). Викладаються основні напрями кадрової політики, спрямованої на підвищення кваліфікації робітників основних спеціальностей та продуктивності їх праці.

11.3. Створення організаційної структури управління підприємства

Створення організаційної структури управління підприємства, на якій мають бути показані всі організаційні одиниці фірми їх ієрархія і зв'язки. До схеми необхідно додати коротке пояснення особливостей організаційної побудови і розкрити окремі її деталі (1–2 сторінки).

Завершується організаційний план розробкою підрозділу «Основні напрями кадрової політики підприємства» (або «Кадрова політика і стратегія»).

У цьому підрозділі показуються питання вирішення проблем добробуту, підготовки та оплати праці співробітників підприємства.

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

Фонд заробітної плати визначається як добуток доходів по всіх видах діяльності підприємства на прийнятий норматив витрат заробітної плати на 1 гривню доходів з урахуванням нормативів, установлених державою, по фонду заробітної плати. Заробітна плата розподіляється по тих ж групах працівників, по яких установлюється розрахунок чисельності персоналу.

Питання для самоперевірки та виконання практичної роботи

1. Які основні завдання організаційного плану?
2. Яку основну інформацію містить організаційний план?

3. Які фактори впливають на вибір організаційно-правової форми господарювання?

4. Як визначається потреба підприємства в основних та допоміжних робітниках, спеціалістах тощо?

5. В якій послідовності здійснюється опрацювання організаційної схеми управління підприємством?

6. Яка організаційно-правова форма господарювання?

7. Чи можливі зміни юридичного статусу підприємства в перспективі?

8. Яка потреба підприємства в кадрах (персоналі)?

9. Яка кількість працівників, якого фаху та якої кваліфікації необхідна?

10. Чи усі ключові вакансії заповнені?

11. Яка кількість працівників необхідна на момент створення фірми?

12. Який рівень заробітної плати та окладів?

13. Яка вартість персоналу?

14. Які конкретні джерела покриття потреби в персоналі?

15. Як буде оплачуватися праця працівників (відрядно, погодинно)?

16. Який пакет пільг буде на підприємстві?

17. Який розмір місячного фонду оплати праці?

18. На яких умовах будуть прийняті на роботу працівники?

19. Які функції управління та осіб, які будуть їх виконувати?

20. Чи буде підприємство займатися підготовкою та перепідготовкою кадрів? У скільки це обійдеться підприємству?

21. Який режим роботи підприємства?

22. Яка тривалість робочого дня?

23. Який механізм мотивації ключового управлінського персоналу підприємства?

Практична робота № 11
Формування організаційного плану підприємства

ЗАВДАННЯ № 1. Побудувати схему організаційної структури управління.

Наприклад.



Рис. 1. Принципова схема лінійної організаційної структури

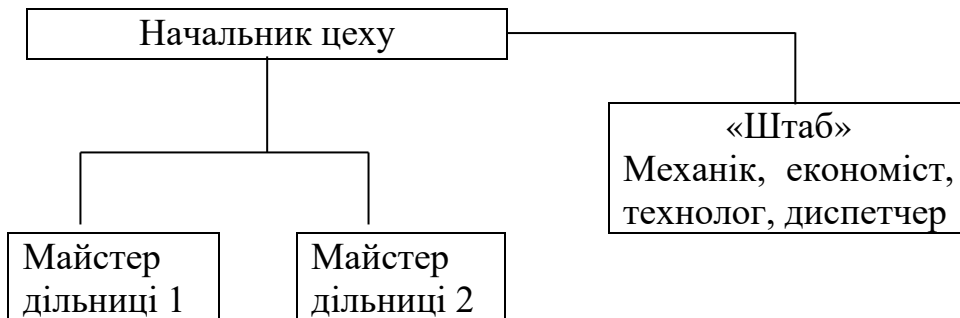


Рис. 2. Принципова схема лінійно-штабної організаційної структури



Рис. 3. Принципова схема функціональної організаційної структури



Рис. 4. Принципова схема лінійно-функціональної організаційної структури

ЗАВДАННЯ № 2. Розрахувати кількість персоналу підприємства. Результати занести в таблицю 17.

Таблиця 17

Штатний розпис керівників, інженерно-технічних працівників, службовців, молодшого обслуговувального персоналу

| Найменування посади | Кількість | Посадовий оклад, грн./міс. | Примітки) |
|---------------------|-----------|----------------------------|-----------|
| Керівники: | | | |
| 1..... | | | |
| 2..... | | | |
| Спеціалісти: | | | |
| 1..... | | | |
| 2..... | | | |
| Службовці: | | | |
| 1..... | | | |
| 2..... | | | |
| МОП: | | | |
| 1..... | | | |
| 2..... | | | |
| Усього | | | |

ЗАВДАННЯ № 3. Розрахувати витрати на персонал і визначити конкретні джерела покриття потреб в персоналі. Виконані розрахунки занести в таблицю 18.

Потреба підприємства в персоналі(за рік) та його вартість

| Категорії працівників | Кваліфікація, досвід | Необхідна кількість персоналу | Вартість персоналу, грн. | Джерела покриття потреб у персоналі (внутрішні, зовнішні) |
|----------------------------------|----------------------|-------------------------------|--------------------------|---|
| Керівники: 1..... 2..... | | | | |
| Спеціалісти: 1..... 2..... | | | | |
| Робітники: 1..... 2..... | | | | |
| Службовці: 1..... 2..... | | | | |
| Охорона: 1..... 2..... | | | | |
| Інші: 1..... 2..... | | | | |
| Усього: | | | | |

ЗАВДАННЯ № 4. Зробити нарахування на заробітну плату персоналу. При розрахунках використовувати таблицю 19.

Нарахування на заробітну плату у 2017 році

| Фонди, до яких здійснюються відрахування | Нарахування від фонду оплати праці, % |
|--|---------------------------------------|
| Єдиний соціальний внесок (ЄСВ) | 22 |
| Податок на доходи фізичних осіб (ПДФО) | 18 |
| Військовий збір | 1,5 |

Наприклад.

Для прикладу розрахуємо заробітну плату за березень 2017 року. Заробітна плата працівника 3200 грн.

Нараховуємо заробітну плату за першу половину місяця (аванс), тобто за дні, що відпрацьовані до 16 березня.

Припустимо, що у підприємця звичайний графік роботи п'ять днів у тижні. Отже, з 1 до 16 числа працівник відпрацював 1, 2, 3, 6, 7, 9, 10, 13, 14, 15 = 10 робочих днів.

Нарахована заробітна плата за 10 відпрацьованих днів складає:

3200 грн. / 22 (кількість робочих днів у березні) * 10 = 1454,55 грн.

Єдиний соціальний внесок:

1454,55 * 22 % = 320,00 грн.

Податок на доходи фізичних осіб:

1454,55 * 18 % = 261,82 грн.

Військовий збір:

1454,55 * 1,5 % = 21,82 грн.

Заробітна плата (аванс), що отримує працівник на руки:

1454,55 – 261,82 (ПДФО) – 21,82 (військовий збір) = 1170,91 грн.

Виплату здійснюємо 16.03.2017 так, як радить Мінпраці.

Нараховуємо заробітну плату за другу половину місяця з 16 до 31 березня, за 12 відпрацьованих днів.

Нарахована заробітна плата за другу половину місяця складає:

3200 грн. / 22 (кількість робочих днів у березні) * 12 = 1745,45 грн.

Єдиний соціальний внесок:

1745,45 * 22 % = 384,00 грн.

Податок на доходи фізичних осіб:

1745,45 * 18 % = 314,18 грн.

Військовий збір:

1745,45 * 1,5 % = 26,18 грн.

Заробітна плата за другу половину місяця, що працівник отримує на руки складає:

1745,45 – 314,18 (ПДФО) – 26,18 (військовий збір) = 1405,09 грн.

Виплату здійснюємо 01.04.2017 так, як радить Мінпраці.

Отже в результаті нарахування робітнику зарплати в сумі 3200 грн. маємо:

ЄСВ – 704,00 грн.(320,00 грн. + 384,00 грн.);

ПДФО – 576,00 грн.(261,82 грн. + 314,18 грн.);

Військовий збір – 48,00 грн. (21,82 грн. + 26,18 грн.)

Робітнику на руки – 2576 грн. (1170,91 грн. + 1405,09 грн.)

Всього податків – 1328,00 грн.

ЗАВДАННЯ № 5. Скласти звіт.

Зміст звіту:

1. Опис існуючої організаційної структури та пропозиції щодо її удосконалення.
2. Характеристика кількісного та якісного складу працюючих на підприємстві.

Дані аналізу зводяться у таблицю.

3. Розподіл заробітної плати і премій та напрями вдосконалення системи оплати праці. Дані аналізу зводяться у таблицю.

Приклад звіту частини бізнес плану.

МКП «Зелене господарство»

1. Опис організаційної структури.

Новостворене МКП «Зелене господарство» має лінійну організаційну структуру управління суть якої полягає в тому, що на чолі підприємства стоїть директор, якому підпорядковані два лінійно незалежні працівники середнього рівня: дизайнер, менеджер зі збуту. В свою чергу керівнику підпорядковуються робітники.



При такій організаційній структурі кожен працівник середньої ланки несе відповідальність лише відповідно до своєї спеціалізації. В обов'язки директора підприємства входить загальний контроль за діяльністю підприємства, ведення бухгалтерсько-статистичного обліку, забезпечення сировиною та матеріалами. Дизайнер відповідає за розробку проектів фітодизайну та контракт із замовником. Менеджер – за збут продукції. Безпосередній догляд за зеленою продукцією входить в обов'язки робітників-квітників.

На підприємстві встановлено шестиденний режим роботи. Тривалість робочого дня – 8 годин, робочого тижня – 41 година. Через 5 робочих днів встановлюється 2 вихідні. Робочий день починається о 8⁰⁰. Обідня перерва з 13⁰⁰ до 14⁰⁰. Робочий день закінчується о 17⁰⁰.

Штатний розпис керівників, інженерно-технічних працівників, службовців, молодшого обслуговувального персоналу

| Найменування посади | Кількість, чол. | Освіта | | Вік, років | | Посадовий оклад, грн./міс. |
|------------------------------------|-----------------|---------|------|------------|-------|----------------------------|
| | | середня | вища | до 30 | 31-40 | |
| Керівники: 1. Директор | 1 | | 1 | 1 | | 5500 |
| Спеціалісти: 1. Дизайнер | 1 | | 1 | 1 | | 3500 |
| Службовці: 1. Менеджер зі збуту | 1 | | 1 | 1 | | 3500 |
| МОП: 1. Робітник 1 | 1 | 1 | | | 1 | 3200 |
| 2. Робітник 2 | 1 | 1 | | | 1 | 3200 |
| Усього | 5 | 2 | 3 | 2 | 3 | 18900 |

2. Характеристика якісного складу працюючих.

Склад персоналу формуватиметься на основі конкурсного відбору, при якому враховуватимуться: вік, освіта, кваліфікація, стаж та певні особисті якості. Загальна чисельність працюючих 5 чоловік. На майбутнє планується збільшення чисельності колективу.

Працівників на підприємстві можна розділити на дві групи: інженерно-технічний персонал (директор, дизайнер, менеджер зі збуту) та робітники.

Особливу увагу необхідно приділяти якісному складу працюючих, адже від цього залежить кінцевий результат роботи. Задоволення особистих потреб через задоволення потреб організації забезпечить зростання продуктивності праці та зацікавленості в результатах роботи.

Так як головним завданням фірми є висока якість продукції, то саме вона повинна сформувати колектив з висококваліфікованих та освічених працівників.

Більшість працівників належить до вікової категорії до 30 років. Отже, переважна частина колективу має однаковий життєвий досвід.

Соціально-психологічна атмосфера, що панує в колективі, впливає на виробничі та фінансові показники підприємства. Тому, важливим завданням керівника є створення сприятливої атмосфери в колективі та дружніх відносин між працівниками.

3 Розподіл заробітної плати.

Оплата праці на підприємстві здійснюється на основі договірного регулювання. При укладанні угоди обумовлені розмір заробітної плати та премії, умови та розміри заохочувальних виплат, а також умови та розміри стягнень за виготовлення неякісної продукції.

Стосовно заробітної плати, то вона розподіляється наступним чином: інженерно-технічний персонал отримує 60 % основної заробітної плати плюс 15 % додаткової (середньомісячна заробітна плата – 69 %); виробничий персонал – 50 % основної заробітної плати плюс 15 % додаткової (середньомісячна заробітна плата – 57,5 %).

Для усіх категорій працюючих передбачено річний приріст заробітної плати у розмірі 5 %.

Потреба підприємства в персоналі (за рік) та його вартість

| Категорії працівників | Кваліфікація, досвід | Необхідна кількість персоналу | Вартість персоналу, грн. | Джерела покриття потреб у персоналі (внутрішні, зовнішні) |
|--|----------------------|-------------------------------|--------------------------|---|
| Керівники: 1. Директор | 5 років | 1 | 66000,00 | внутрішні |
| Спеціалісти: 1. Дизайнер | 5 років | 1 | 42000,00 | внутрішні |
| Робітники: 1. Робітник 1 2. Робітник 2 | 3 роки 2 роки | 1 1 | 38400,00 38400,00 | внутрішні внутрішні |
| Службовці: 1. Менеджер зі збуту | 4 роки | 1 | 42000,00 | внутрішні |
| Усього: | | | 226800,00 | |

Нараховуючи заробітну плату робітникам та розраховуючи річний фонд оплати праці, необхідно враховувати суму податків, обов'язкових до сплати в бюджет держави.

Нарахування на заробітну плату директора:

1. Єдиний соціальний внесок:

$$5500,00 * 22 \% = 1210,00 \text{ грн.}$$

2. Податок на доходи фізичних осіб:

$$5500,00 * 18 \% = 990,00 \text{ грн.}$$

3. Військовий збір:

$$5500,00 * 1,5 \% = 82,50 \text{ грн.}$$

4. Заробітна плата, що працівник отримує на руки складає:

$$5500,00 - 990,00 - 82,50 = 4427,50 \text{ грн.}$$

5. Результати нарахування робітнику зарплати в сумі 5500,00 грн. маємо: ЄСВ – 1210,00 грн.; ПДФО – 990,00 грн.; військовий збір – 82,50 грн.; керівнику на руки – 4427,50 грн. Усього податків – 2282,50 грн.

Нарахування на заробітну плату дизайнера та менеджера зі збуту:

1. Єдиний соціальний внесок:

$$3500,00 * 22 \% = 770,00 \text{ грн.}$$

2. Податок на доходи фізичних осіб:

$$3500,00 * 18 \% = 530,00 \text{ грн.}$$

3. Військовий збір:

$$3500,00 * 1,5 \% = 52,50 \text{ грн.}$$

4. Заробітна плата, що працівник отримує на руки складає:

$$3500,00 - 530,00 - 52,50 = 2917,50 \text{ грн.}$$

5. Результати нарахування робітнику зарплати в сумі 3500,00 грн. маємо: ЄСВ – 770,00 грн.; ПДФО – 530,00 грн.; військовий збір – 52,50 грн.; керівнику на руки – 2917,50 грн. Усього податків – 1352,50 грн.

Нарахування на заробітну плату робітника:

1. Єдиний соціальний внесок:

$$3200,00 * 22 \% = 704,00 \text{ грн.}$$

2. Податок на доходи фізичних осіб:

$$3200,00 * 18 \% = 576,00 \text{ грн.}$$

3. Військовий збір:

$$3200,00 * 1,5 \% = 48,00 \text{ грн.}$$

4. Заробітна плата, що працівник отримує на руки складає:

$$3200,00 - 576,00 - 48,00 = 2576,00 \text{ грн.}$$

6. Результати нарахування робітнику зарплати в сумі 3200,00 грн. маємо: ЄСВ – 704,00 грн.; ПДФО – 576,00 грн.; військовий збір – 48,00 грн.; працівнику на руки – 2576,00 грн. Усього податків – 1328,00 грн.

Річний фонд оплати праці персоналу – 226800,00 грн.

РОЗДІЛ XII. ФІНАНСОВИЙ ПЛАН

12.1. Зміст, завдання і методи фінансового планування

Фінансове планування – це процес визначення обсягу фінансових ресурсів за джерелами формування і напрямками їх цільового використання згідно з виробничими й маркетинговими показниками підприємства у плановому періоді. Фінансовий план є ключовим розділом бізнес-плану.

Головне завдання фінансового плану – узагальнення результатів усіх попередніх розділів бізнес-плану у вартісній формі та обґрунтування доцільності реалізації даного підприємницького проекту з економічного погляду.

Основними завданнями фінансового планування є:

- забезпечення виробничої та інвестиційної діяльності необхідними фінансовими ресурсами;
- установлення раціональних фінансових відносин із суб'єктами господарювання, банками, страховими компаніями тощо;
- визначення шляхів ефективного вкладення капіталу, оцінка раціональності його використання;
- виявлення та мобілізація резервів збільшення прибутку за рахунок раціонального використання матеріальних, трудових та грошових ресурсів;
- здійснення контролю за утворенням та використанням платіжних засобів.

Метою фінансового планування є забезпечення господарської діяльності необхідними джерелами фінансування.

При розробці фінансового плану враховують такі особливості:

– він вміщує відповідну кількість фінансових документів стандартної форми, включаючи таблиці, графіки тощо. Стандартна форма цих документів спричинена необхідністю забезпечення єдиної методики проведення розрахунків фінансових показників;

– показники фінансового плану треба складати з перспективою на три роки з показниками: щомісячними – на перший рік, щоквартальними – за другий і третій роки;

– показники фінансового плану мають бути узгоджені з показниками інших розділів бізнес-плану;

– у фінансовому плані рекомендується розробляти два варіанти фінансового плану (один – ґрунтується на консервативних припущеннях, а другий – ураховує повний потенціал підприємства);

– у фінансовому плані потрібно підкреслювати достовірність інформації, яку він містить.

Фінансове планування взаємопов'язане з плануванням виробничо-господарської діяльності підприємств. Всі статті фінансового плану підприємства будуються на основі показників виробничого плану (обсягу виробництва продукції, кошториса витрат на виробництво, капітальних вкладень тощо). Таким чином, виробничий план відіграє головну роль у фінансовому плануванні. Проте процес упорядкування фінансового плану не є арифметичним перерахунком планових виробничих показників у фінансові. Ці два види планування взаємозалежні й впливають один на одного.

За тривалістю дії фінансові плани розрізняють:

- перспективні фінансові плани (на період понад 1 рік);
- поточні (на 1 рік);
- оперативні (на квартал, місяць).

Діяльність, пов'язана із складанням кожного фінансового плану, передбачає виконання певних видів робіт з використанням відповідних методів (табл. 12.1).

Таблиця 12.1

Етапи і методи фінансового планування

| № з/п | Етапи | Методи |
|-------|--|--|
| 1. | Аналіз виконання показників фінансових планів за попередній період | Економічний аналіз |
| 2. | Розрахунки доходів і видатків на плановий період | Коефіцієнтів, нормативний, економіко-математичні |
| 3. | Збалансування доходів і видатків фінансового плану | Балансовий |

Економічний аналіз – це комплекс досліджень діяльності підприємства, при якому використовуються відповідні джерела інформації, обґрунтування правильності розроблених планів, вивчення окремих елементів економічної роботи, вимір впливу

факторів причин і резервів, оцінка роботи і порівняння її результатів з витратами, узагальнення результатів аналізу з розробкою необхідних заходів для покращення роботи підприємства.

Зміст економічного аналізу тісно пов'язаний з розвитком і вдосконаленням системи управління. Для того, щоб економічний аналіз виконував свої функції, він повинен відповідати певним вимогам: оцінювати роботу підприємства відповідно до перспектив розвитку, забезпечити об'єктивну оцінку діяльності підприємства, мати систематичний характер.

Під методом економічного аналізу розуміють спосіб підходу до вивчення господарських процесів у становленні й розвитку. Характерною особливістю методу економічного аналізу є:

- використання системи показників, що всебічно характеризують господарську діяльність,
- вивчення причин змін цих показників,
- вивчення і вимір взаємозв'язків між цими показниками з метою підвищення соціально-економічної ефективності соціально-господарських об'єктів.

Метод економічного аналізу базується на загальнонаукових, формально-логічних і діалектико-логічних законах і категоріях.

Економічний аналіз використовує практично всі методи й прийоми, що застосовуються в економічних дослідженнях:

- порівняння – найбільш розповсюджений прийом аналізу. Існує декілька видів порівняння – за планом, з минулим періодом, з кращими зразками, із середніми значеннями;
- групування – розподіл сукупності одиниць спостережень за однорідними суттєвими для них ознаками. При групуванні економічних процесів використовують такі ознаки – форма власності, призначення продукції;
- абсолютні й відносні величини – в результаті зведення первинного статистичного матеріалу одержують абсолютні величини, на базі яких розраховують відносні величини;
- середні величини – відображають характеристику економічних явищ за однією ознакою;

- метод різниць – полягає в тому, що при проведенні факторного аналізу і розрахунку впливу кожного фактора, оцінка одного з факторів розраховується як різниця загального впливу і суми впливу всіх розрахованих факторів;

- індексний метод – використовується у випадку, коли початкові величини представлені не абсолютними величинами, а відносними, тобто індексними;

- деталізація – прийом розподілу загальних величин на складові частини.

Метод коефіцієнтів, або екстраполяції передбачає розповсюдження встановлених у минулому тенденцій на майбутній період або розповсюдження вибірових даних на іншу частину сукупності досліджуваних об'єктів, які самі не були досліджені. Цей метод використовується при індексації вартості основних фондів, дооцінці товарно-матеріальних цінностей в зв'язку з інфляцією, при плануванні прибутку, величини власних оборотних коштів та ін. Перевага методу коефіцієнтів полягає в його простоті, водночас цьому методу притаманний суттєвий недолік. Справа в тому, що разом з коефіцієнтами, які використовуються при плануванні фінансових показників, механічно на наступний період переносяться всі недоліки, що мали місце в попередній період; внутрішні резерви, як правило, не вишукуються.

Нормативний метод полягає в тому, що на основі встановлених фінансових норм і техніко-економічних нормативів розраховується потреба господарського суб'єкта у фінансових ресурсах і визначаються джерела цих ресурсів. Норми й нормативи бувають галузевими, регіональними та індивідуальними.

Нормативний метод є більш ефективним при умові, що норми й нормативи відповідають наступним вимогам: вони мають бути науково обґрунтованими, прогресивними (орієнтованими на кращий досвід), тривалої дії, стабільними.

Економіко-математична модель – це точний математичний опис факторів, що характеризують структуру й закономірності зміни даного економічного явища і здійснюються за допомогою математичних прийомів (рівнянь, нерівностей, таблиць, графіків). Моделювання може будуватися за функціональним й кореляційним зв'язком. Економіко-математичне моделювання дає змогу перейти в плануванні від середніх величин до оптимальних варіантів. Підвищення рівня наукової обґрунтованості планування потребує розробки кількох варіантів планів, виходячи з різних умов і шляхів розвитку підприємства з наступним вибором оптимального

варіанта фінансового плану. Цей спосіб уможлиблює знайдення кількісного вираження взаємозв'язків між фінансовими показниками й факторами, які їх визначають.

Балансовий метод полягає в тому, що не тільки балансуються підсумкові показники доходів і витрат, а для кожної статті витрат зазначаються конкретні джерела покриття. При цьому використовуються різні способи: нормативний, розрахунково-аналітичний, оптимізації планових рішень, економіко-математичного моделювання. У сучасних умовах цей метод набуває особливого значення тому що всі видатки підприємств залежать від зароблених коштів; підприємства стали повністю самостійними і повинні розраховувати тільки на власні надходження, а не на допомогу держави чи міністерства.

При використанні розрахунково-аналітичного методу планові показники розраховують на підставі аналізу фактичних фінансових показників, які беруться за базу, та індексів їх зміни в плановому періоді.

Оптимізація планових рішень полягає в розробці варіантів планових розрахунків для того, щоб вибрати з них найоптимальніший. Відтак можуть використовуватися різні критерії вибору:

- максимум прибутку (доходу) на грошову одиницю вкладеного капіталу;
- максимум збереження фінансових ресурсів, тобто мінімум фінансових витрат;
- мінімум поточних витрат;
- мінімум вкладення капіталу за максимально ефективного результату;
- максимум абсолютної суми одержаного прибутку.

Основу перспективного фінансового планування становить прогнозування, яке є втіленням стратегії підприємства на ринку. Фінансове прогнозування полягає у вивченні можливого фінансового стану підприємства на перспективу. На відміну від планування, прогнозування передбачає розробку альтернативних фінансових показників та параметрів, використання яких відповідно до тенденцій зміни ситуації на ринку дає змогу визначити один з варіантів розвитку фінансового стану підприємства.

Результатом перспективного фінансового планування є розробка трьох основних документів:

- 1) прогноз звіту про доходи і видатки;
- 2) прогноз руху грошових коштів;
- 3) прогноз балансу активів та пасивів підприємства.

Крім того, у фінансовому плані наводиться обґрунтування інвестиційних вкладень у підприємство та джерела їх отримання (залучення кредитів, фінансовий лізинг, акціонерний чи пайовий капітал тощо), звіт про фінансові результати та їх використання, звіт про фінансово-майновий стан підприємства за останній звітний рік.

Вказують напрями інвестування (капітальне будівництво, придбання основних засобів, придбання інших необоротних активів, придбання нематеріальних активів, модернізація, модифікація (добудова, реконструкція основних засобів).

Фінансовий план складається з п'яти підрозділів:

1. План доходів і витрат (прибутків і збитків).
2. План грошових надходжень і виплат (рух готівки).
3. Плановий баланс.
4. Основні очікувані фінансові коефіцієнти.
5. Джерела фінансування.

12.2. Прогноз звіту про доходи й видатки

План доходів і видатків має характеризувати загальні суми прогнозованих доходів підприємства від започаткованої бізнесової діяльності та її витрат за певний (у більшості випадків – трирічний) період. Він має складатися за стандартною формою і містити такі розрахункові показники:

- загальний обсяг продажу товарів (робіт, послуг);
- собівартість проданих товарів (робіт, послуг) – усього, зокрема: матеріальні витрати й прямі витрати праці;
- валовий прибуток;
- операційні витрати – усього, зокрема: заробітна плата персоналу (за винятком прямих витрат праці), нарахування на заробітну плату, рентні платежі, комунальні послуги, витрати на утримання підприємства й відрядження, реклама, страхові платежі, послуги зовнішніх консультантів, інші операційні витрати;

- операційний прибуток;
- сплата процентів за кредит;
- чистий прибуток до сплати податків;
- податок з прибутку;
- чистий прибуток.

У плані необхідно подати структуру доходів і видатків у середньому по галузі бізнесу (у відсотках до загального обсягу продажу товарів (робіт, послуг)), а фінансові показники навести в помісячному й поквартальному розрізі відповідно для першого року нової бізнесової діяльності та інших двох років.

У процесі розробки підрозділу фінансового плану «План доходів і видатків» необхідно спрогнозувати майбутні обсяги продажу товарів (робіт, послуг) з помісячним розподілом для першого року і поквартальним – для другого й третього років нової бізнесової діяльності. Майбутній обсяг продажу має бути з прогнозованим окремо по кожному виробу (послуги, роботі) й по всій сукупності таких на основі продажної ціни за одиницю й кількості проданих товарів (робіт, послуг) у фізичних одиницях. При цьому необхідно давати чітке пояснення припущень, які обґрунтовують прогнозування обсягів продажу продукції (табл. 12.2).

Таблиця 12.2

Прогноз звіту про доходи й видатки

| № з/п | Найменування показника | Квартали | | | | Разом на рік |
|-------|--------------------------------------|----------|---|---|---|--------------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| 1. | Валова виручка від реалізації | | | | | |
| 2. | Мінус ПДВ | | | | | |
| 3. | Чиста виручка від реалізації | | | | | |
| 4. | Операційні видатки | | | | | |
| 5. | Сировина та матеріали | | | | | |
| 6. | Заробітна плата | | | | | |
| 7. | Амортизація | | | | | |
| 8. | Зарплата адміністративного персоналу | | | | | |
| 9. | Оренда обладнання та/або приміщень | | | | | |
| 10. | Ремонт обладнання та/або приміщень | | | | | |
| 11. | Зв'язок та канцтовари | | | | | |
| 12. | Комунальні послуги | | | | | |
| 13. | Транспортні та/або відрядні видатки | | | | | |
| 14. | Послуги інших організацій | | | | | |
| 15. | Інші податки | | | | | |
| 16. | Маркетинг/реклама | | | | | |
| 17. | Інші | | | | | |
| 18. | Усього операційних видатків | | | | | |
| 19. | Виплата процентів за кредит | | | | | |
| 20. | Прибуток до сплати податків | | | | | |

| | | | | | | |
|-----|---|----------------|-------------------------------|---------------------------------|-------------------------------|--|
| 21. | Податок на прибуток | | | | | |
| 22. | Чистий прибуток | | | | | |
| 23. | Погашення кредиту | | | | | |
| 24. | Амортизація | | | | | |
| 25. | Чистий потік грошових коштів (22+24-23) | | | | | |
| 26. | Акумуляований потік грошових коштів | 25 по 1 кв. | 25 по 2 кв.+26 по 1 кв. | 25 по 3 кв. + 26 по 2 кв. | 25 по 4 кв.+26 по 3 кв. | |

або

Таблиця 12.3

Прогноз фінансових результатів

| N з/п | Показники | Рік | | | | | | | | | | Всього | |
|----------|---|---------|---|---------|---|---------|---|---------|---|---|----|--------|---|
| | | 1 | | | | 2 | | | | 3 | .. | | п |
| | | квартал | | квартал | | квартал | | квартал | | | | | |
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | | | | |
| 1. | Виручка від реалізації | | | | | | | | | | | | |
| 1.1 | обсяг реалізації у натуральному виразі | | | | | | | | | | | | |
| 1.2 | ціна одиниці продукції | | | | | | | | | | | | |
| 2. | Витрати на виробництво реалізованої продукції | | | | | | | | | | | | |
| 3. | Результат від реалізації | | | | | | | | | | | | |
| 4. | Результат від іншої реалізації | | | | | | | | | | | | |
| 5. | Доходи й витрати від позареалізаційних операцій | | | | | | | | | | | | |
| 6. | Валовий прибуток | | | | | | | | | | | | |
| 7. | Платежі в бюджет від прибутку | | | | | | | | | | | | |
| 8. | Чистий прибуток (рядок 6–рядок 7) | | | | | | | | | | | | |

Прогнозування обсягів реалізації враховує результати маркетингових досліджень – розглядається очікуваний щорічний приріст виробництва продукції, а також можливості підприємства, тобто виробничі потужності. Оцінка приросту виробництва продукції повинна виходити з аналізу перспектив розвитку галузі й ретроспективних тенденцій розвитку підприємства.

Оцінка щорічного росту цін на продукцію підприємства ґрунтується на макроекономічних і галузевих дослідженнях, а також на даних про ріст цін у макроекономічних та галузевих дослідженнях, а також на даних про ріст цін за минулі роки (для прогнозних розрахунків використовуються дані Держкомстату).

Доходи від операційної діяльності включають:

- чистий дохід від реалізації товарів (робіт, послуг);
- інші операційні доходи.

Чистий дохід від реалізації товарів (робіт, послуг) – це виторг від прогнозованого обсягу реалізації товарів (робіт, послуг) за вирахуванням податку на

додану вартість, акцизного збору, інших вирахувань з доходу. Величина чистого доходу залежить від:

- прогнозованого обсягу товарообороту;
- розміру ставок податків і зборів, які включаються в ціну товарів (робіт, послуг) згідно чинного законодавства;
- інших вирахувань з доходу.

Податок на додану вартість, акцизний збір та інші непрямі податки, які включаються в ціну товарів (робіт, послуг), платники податку прогнозують, виходячи з обсягів поступлення і реалізації товарів (робіт, послуг) за джерелами їх надходження та чинного законодавства з оподаткування і ціноутворення. Із зниженням ставок податків і зборів величина і рівень чистого доходу зростуть, що збільшує вірогідність збільшення товарообороту за рахунок зниження цін на товари і послуги.

Валовий прибуток від реалізації товарів (робіт, послуг) за своєю економічною сутністю – це очікувана величина реалізованих торговельних надбавок, яка призначена на покриття операційних витрат і формування прибутку від операційної діяльності. Тому величина валового прибутку не може бути довільною, а підлягає техніко-економічному обґрунтуванню.

Основними чинниками впливу на величину прогнозованого валового прибутку від реалізації товарів (робіт, послуг) є величина і рівень:

- чистого доходу від реалізації товарів (робіт, послуг);
- собівартості реалізованих товарів (робіт, послуг);
- операційних витрат;
- прибутку від операційної діяльності підприємства.

У процесі планування необхідно досягти балансової ув'язки між названими показниками, а саме:

$$ЧД - С = ОВ + ПО, \quad (12.1)$$

де *ЧД* – чистий дохід від реалізації товарів (робіт, послуг);

С – собівартість реалізованих товарів (робіт, послуг);

ОВ – операційні витрати;

ПО – прибуток від операційної діяльності.

Формула (12.1) вказує на тісний взаємозв'язок між валовим прибутком і показниками: ЧД, С, ОВ, ПО. Величина та рівень валового прибутку (*ВП*) можуть бути визначені двома способами:

1) як різниця між величиною або рівнем чистого доходу (*ЧД*) і собівартості реалізованих товарів (робіт, послуг) за формулою

$$ВП = ЧД - С, \quad (12.2)$$

2) як сума величини або рівня операційних витрат і прибутку від операційної діяльності за формулою

$$ВП = ОВ + ПО. \quad (12.3)$$

З формули (12.2) випливає, що величина і рівень валового прибутку знаходиться у прямій залежності від собівартості реалізованих товарів (робіт, послуг). Для забезпечення покриття операційних витрат і формування прибутку від операційної діяльності необхідно, щоб рівень собівартості в % до товарообороту був прогнозованим, тобто

$$С = ЧД - ВП. \quad (12.4)$$

Виходячи з формул (12.1), (12.2), (12.3) слід зазначити, що планову величину валового прибутку необхідно визначати за формулою (12.3), економічно обґрунтовуючи величину операційних витрат і прибутку й балансово ув'язувати її з величиною валового прибутку, визначеного за формулою (12.2).

На доповнення до плану доходів і витрат інвестори звичайно вимагають провести аналіз і розрахувати *точку беззбитковості*, тобто визначити таку ситуацію, за якої загальні доходи від продажу продукції (робіт, послуг) бізнесу повністю покривають (відшкодовують) усі витрати, зв'язані з її виготовленням і реалізацією. Точка беззбитковості показує, скільки одиниць продукції необхідно продати, щоб витрати підприємства окупились за рахунок його доходів. Вона може бути розрахована за формулою

$$Тбз = Взун / (Цпр - Внз), \quad (12.5)$$

де *Тбз* – точка беззбитковості (кількість одиниць продукції);

Взун – загальні умовно-постійні витрати, грош. од.;

Цпр – продажна ціна за одиницю продукції, грош. од.;

Внз – питомі змінні витрати, грош. од.

12.3. Рух грошових коштів внаслідок фінансової діяльності підприємства

Щоб гарантувати надійну роботу підприємства, складається *план грошових надходжень та виплат*. Головне завдання розробки плану – узгодження у часі грошових надходжень і виплат для забезпечення ліквідності підприємства в плановому періоді (забезпечення постійної наявності на рахунку підприємства коштів, достатніх для розрахунків за його зобов'язаннями).

Мета складання звіту про рух грошових коштів – надання користувачам фінансової звітності повної, правдивої та неупередженої інформації про зміни, що відбулися у грошових коштах підприємства і їх еквівалентах (надалі – грошові кошти) за звітний період.

Еквівалентами грошових коштів є короткострокові фінансові інвестиції, які можуть бути вільно конвертовані у відому суму коштів і мають незначний ризик щодо зміни вартості.

Під *грошовими потоками* розуміють надходження та вибуття грошових коштів. Підприємство розгорнуто наводить суми надходжень і видатків, що виникають у результаті операційної, інвестиційної та фінансової діяльності.

Визначення руху грошових коштів у результаті інвестиційної та фінансової діяльності не потребує складних розрахунків і формується безпосередньо з аналізу бухгалтерських документів за прямим методом.

План грошових надходжень і виплат дає змогу:

- визначити період, коли підприємство відчуватиме дефіцит або надлишок готівки;
- обчислити, скільки коштів потрібно позичити на ці періоди;
- показати, нащо ці кошти будуть витрачені;
- з'ясувати, коли потрібно повертати кредити.

План грошових надходжень і виплат складається на три роки (перший рік – з помісячним розподілом, другий та третій – з поквартальним розподілом).

Під *грошовими потоками* розуміють надходження та вибуття грошових коштів. Підприємство розгорнуто наводить суми надходжень і видатків, що виникають у результаті операційної, інвестиційної та фінансової діяльності.

Визначення руху грошових коштів у результаті інвестиційної та фінансової діяльності не потребує складних розрахунків і формується безпосередньо з аналізу бухгалтерських документів за прямим методом.

Щоб скласти план грошових надходжень і виплат, необхідно:

- визначити кількість готівкових коштів на початок розрахункового періоду;
- обчислити загальну суму усіх передбачуваних грошових надходжень протягом кожного місяця;
- розрахувати загальну суму усіх обов'язкових платежів протягом кожного місяця;
- визначити чистий потік готівки за кожний місяць (рис.12.1);
- розрахувати суму готівки на кінець кожного місяця.

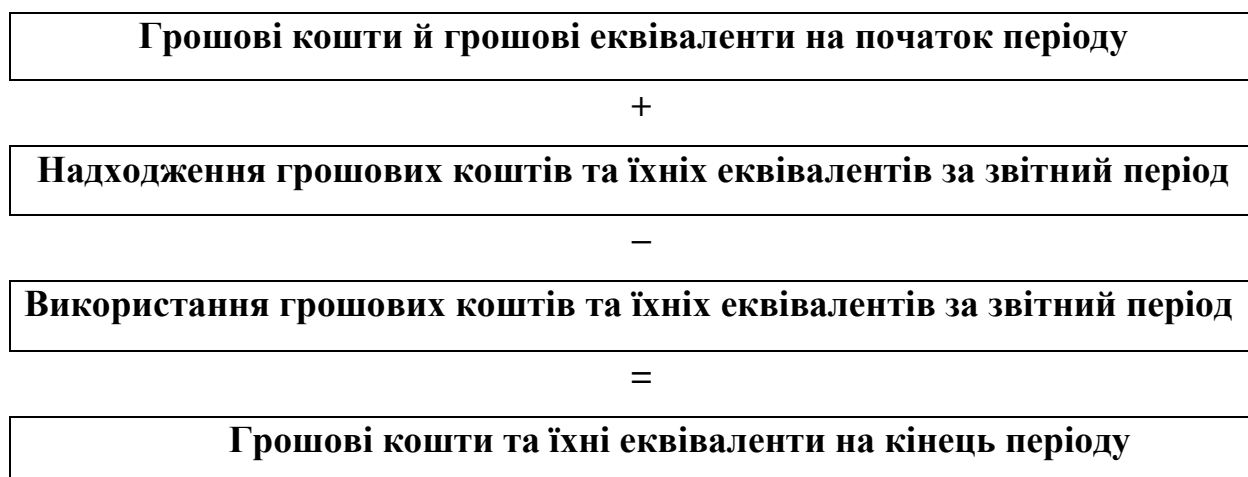


Рис. 12.1. Алгоритм розрахунку стану грошових коштів та їхніх еквівалентів на підставі аналізу впливу операцій на грошові надходження та виплати

Підставою для розрахунків грошових надходжень і грошових виплат є облікові реєстри й статті звітних форм: «Звіт про фінансові результати» і «Баланс»

12.4. Прогноз балансу активів і пасивів підприємства

Плановий баланс підприємства складається для отримання чіткої картини фінансового стану підприємства. Баланс складається щорічно на 31 грудня.

Плановий баланс – це фінансовий документ, в якому всі кошти згруповані, з одного боку, за їхнім складом і розміщенням, а з іншого – за джерелами фінансування

на певну дату. Він відображає співвідношення між ресурсами (активами) підприємства та його зобов'язаннями перед кредиторами (пасивами) і власниками частин спільного капіталу (акціонерами) (табл. 12.4).

Таблиця 12.4

Баланс

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

Баланс показує:

- активи підприємства (усі ресурси (кошти), які підприємство має у своєму розпорядженні);
- пасиви (зобов'язання підприємства перед постачальниками, кредиторами, власниками);
- власний капітал (залишок на підприємстві в результаті діяльності);
- інші статті.

У балансі активи й пасиви протистоять один одному (Активи = Пасиви).

Баланс потребує вертикального розміщення інформації: верхня частина – активи, нижня – пасиви.

Активи – це майно й ресурси, які має підприємство у своєму розпорядженні і завдяки яким створюється його прибуток. Розрізняють поточні та постійні активи. **Поточні активи** – ресурси підприємства, які відносно швидко можуть бути переведені в готівку (готівка на поточних рахунках, цінні папери, дебіторська заборгованість, матеріальні запаси, попередньо сплачені витрати (рента, страхові внески)). Постійні витрати – ресурси підприємства, які не можуть бути швидко переведені в готівку (земля, споруди та будівля, обладнання).

Пасиви – це сума зобов'язань підприємства перед кредиторами, іншими підприємствами, організаціями, банками, власниками бізнесу. Пасиви поділяються на поточні та довгострокові. *Поточні пасиви* – зобов'язання підприємства, які мають бути сплачені протягом одного фінансового року (кредити; податки; нарахована, але не виплачена заробітна плата; % по кредитах; страхові, пенсійні нарахування). Довгострокові пасиви – зобов'язання підприємства, термін погашення яких перевищує один фінансовий рік (векселі до оплати, кредити).

Плановий баланс на момент започаткування бізнесу підприємства скласти легко, оскільки він відображає потреби підприємства у стартовому капіталі.

Планові баланси на другий і третій роки безпосередньо залежать від балансу на перший рік і очікуваних фінансових результатів діяльності підприємства у відповідні періоди.

Наприкінці бізнес-плану мають бути узагальнені й охарактеризовані потреби підприємства у фінансових ресурсах, які підприємство прагне отримати завдяки поданому бізнес-плану, а також план повернення кредиторам та інвесторам їхніх коштів. В кінцевому підрозділі фінансового плану повинні бути викладені пропозиції щодо: фінансових потреб підприємства в плановому періоді; умови і порядок отримання фінансових коштів; Умови та терміни повернення коштів кредиторам та інвесторам; суми передбачуваних доходів.

Питання для самоперевірки та виконання практичних робіт

1. Яке головне завдання розробки фінансового плану?
2. Які особливості розробки розділу «фінансовий план» бізнес-плану?
3. Які показники фінансового плану є особливо важливими?
4. З яких основних підрозділів може складатися фінансовий план?
5. Дайте порівняльну характеристику методам фінансового планування.
6. Які структура, показники і сфера застосування балансу доходів і видатків.?
7. На яких припущеннях ґрунтуються прогнози щодо очікуваних обсягів продажу?
8. За якими даними розраховують фінансовий план?
9. За яким принципом розглядають джерела фінансування ?

10. З яких частин складається план доходів і витрат?
11. Яким чином розраховується точка беззбитковості? Яку інформацію несе цей показник?
12. Для чого складається план грошових надходжень і виплат?
13. Для чого у бізнес-плані складається плановий баланс?
14. Що означають терміни «активи» та «пасиви» підприємства?
15. Що означає поняття «грошовий потік»?
16. Як розраховується чистий дохід?
17. Звідки і коли підприємство буде отримувати кошти?
18. На що конкретно буде витратити підприємство отримані кошти?
19. Як співвідносяться поточні потреби підприємства в грошах з рухом готівки?
20. Яким буде фінансовий стан підприємства на кінець прогнозованого періоду?
21. Чи зможе підприємство (підприємець) виконати взяті на себе фінансові зобов'язання?
22. Чи здатне підприємство (підприємець) належно розпорядитися отриманими коштами?
23. Чи здатне підприємство (підприємець) своєчасно повернути борги?
24. Чи здатне підприємство забезпечити достатній прибуток на вкладений капітал?
25. Яка буде застосовуватися методика проведення розрахунків фінансових показників?
26. За якими показниками складається фінансовий план?
27. Які будуть прогнози обсягів продажу товарів (послуг) підприємства для кожного виду продукції?
28. Який буде порядок розрахунку продажної ціни (ціни реалізації) одиниці продукції на основні виробничі витрати?
29. Який прогнозований попит на продукцію (послуги) підприємства?
30. Які доходи і витрати підприємства на перший рік?
31. Яка буде точка беззбитковості для кожного виробу, який планується виготовляти?

РОЗДІЛ XIII. СТРАТЕГІЯ ФІНАНСУВАННЯ

13.1. Зміст, завдання фінансової стратегії підприємства

Перспективне фінансове планування визначає найважливіші показники, пропорції та темпи розширеного відтворення, реалізації головних цілей підприємства. Перспективне планування включає розробку фінансової стратегії підприємства і прогнозування його фінансової діяльності. Фінансова стратегія справляє суттєвий вплив на загальну економічну стратегію підприємства.

Стратегія фінансування включає методи й практику формування фінансових ресурсів, їх планування і забезпечення фінансової стійкості підприємства за ринкових умов господарювання. Стратегія фінансування охоплює всі форми фінансової діяльності підприємства:

- оптимізацію основних і оборотних засобів;
- формування і розподіл прибутку;
- грошові розрахунки;
- інвестиційну політику.

Враховуючи фінансові можливості підприємств, об'єктивно оцінюючи характер внутрішніх і зовнішніх факторів, фінансова стратегія забезпечує відповідність фінансово-економічних можливостей підприємства умовам, які склалися на ринку товарів, робіт і послуг.

Стратегія фінансування підприємства забезпечує:

- формування і ефективне використання фінансових ресурсів;
- виявлення найефективніших напрямків інвестування та зосередження фінансових ресурсів на цих напрямках;
- відповідність фінансових дій економічному стану та матеріальним можливостям підприємства;
- визначення головної загрози з боку конкурентів, правильний вибір напрямків фінансових дій і маневрування для досягнення вирішальної переваги над конкурентами.

Завданнями фінансової стратегії є:

- визначення способів проведення успішної фінансової стратегії та використання фінансових можливостей;
- визначення перспективних фінансових взаємовідносин із суб'єктами господарювання, бюджетом, банками та іншими фінансовими інститутами;
- фінансове забезпечення операційної та інвестиційної діяльності;
- вивчення економічних та фінансових можливостей імовірних конкурентів, розробка та здійснення заходів щодо забезпечення фінансової стійкості;
- розробка способів виходу із кризового стану та методів управління за умов кризового стану підприємств.

На підставі фінансової стратегії визначається фінансова політика підприємства за основними напрямками фінансової діяльності: податкова, цінова, амортизаційна, дивідендна, інвестиційна.

13.2. Фінансова доцільність проекту

У процесі розробки фінансової стратегії особливу увагу приділяють виробництву конкурентоспроможної продукції, повноті виявлення грошових доходів, мобілізації внутрішніх ресурсів, максимальному зниженню собівартості продукції, формуванню та розподілу прибутку, визначенню оптимальної потреби в оборотних коштах, раціональному використанню залучених коштів, ефективному використанню капіталу підприємства.

Підрозділ бізнес-плану «Фінансова доцільність та соціально-економічні наслідки реалізації бізнес-плану (проекту)» включає в себе таку інформацію:

- короткотривалі й перспективні наслідки реалізації проекту;
- покращення ситуації для цільових груп;
- мультиплікаційний ефект (схема поширення сфери діяльності, в яких можна застосувати результати проекту);
- фінансова доцільність проекту.

При розрахунку показників суспільно-економічної ефективності, в грошових потоках відображається вартісна оцінка наслідків реалізації даного бізнес-плану підприємства в інших галузях економіки, соціальній та екологічних сферах.

Розраховують результативні показники реалізації бізнес-плану (збільшення обсягів реалізації продукції, кількість збережених або новостворених робочих місць, покращання умов роботи працюючих, впровадження інновацій тощо).

При дослідженні фінансової доцільності проекту важливо відокремлювати безпосередньо проект від підприємства, яке його реалізує.

При дослідженні фінансової доцільності проекту можна застосувати метод – ефекту зростання. Сутність даного методу полягає у порівнянні капітальних та інших витрат по проекту з додатковими витратами і доходами від його реалізації. На практиці порівняння доходів і витрат розраховують у двох випадках: за умови реалізації проекту і без нього. Тоді сукупний вплив проекту може бути визначений двома простими формулами:

Зростання доходів = доходи з проектом – доходи без проекту

Зростання витрат = витрати з проектом – витрати без проекту

Наявність показника зростання доходів (або зростання доходів проекту) та показника зростання витрат (або зростання витрат проекту) дозволить правильно розрахувати чисте зростання грошових потоків проекту, яке, в свою чергу, буде використовуватися для подальшої оцінки фінансової доцільності проекту.

При застосуванні методу розрахунку ефекту зростання проекту важливо не ототожнювати випадок «без-проекту» з теперішньою ситуацією. Умова «без-проекту» повинна розглядатися в динаміці й відображати майбутні процеси на підприємстві (наприклад, вихід з ладу обладнання). І навпаки, теперішня ситуація – це статичне поняття, яке не дозволяє передбачити можливі зміни в часі, навіть якщо проект не буде реалізований (приклад 1).

Приклад 1. Ситуація «без проекту» (на прикладі водоочисної споруди).

Візьмемо один показник – обсяг забруднення води внаслідок перевищення концентрації забруднюючих речовин у стічних водах. Припустимо, що підприємство сплачує збори за забруднення в повному обсязі (**показник А**). Тепер вважаємо, що технологія очистки води, яка застосовується на підприємстві, застаріла, в результаті чого спостерігається висока концентрація забруднюючих речовин у стічних водах. Підприємством запропоновано проект, направлений на зміну або вдосконалення існуючої технології, яка істотно скоротить концентрацію забруднюючих речовин і

приведе до скорочення платежів за забруднення. Якщо **проект не буде реалізований**, старе обладнання буде зношуватися протягом наступних років, що призведе до збільшення забруднення і платежів за нього (**показник В**), $V > A$. Якщо **проект буде реалізований** і його вартість буде дорівнювати **I**, тоді концентрація забруднюючих речовин і збори за забруднення зменшаться і будуть дорівнювати **C**. Отже, $C < A < V$.

Таким чином, ми маємо три різні ситуації, а саме:

- поточний стан, який відображено показником **A**;
- умови діяльності «без проекту», відображено показником **V**;
- ситуація «з проектом» – показник **C**.

Тоді, ефект зростання можна розраховувати за формулою

$$\text{Ефект зростання} - C - V = D < 0.$$

Отже, при реалізації інвестиційного проекту вартістю I ми отримаємо економію проектних витрат у розмірі **D** (у вигляді зменшення платежів за забруднення). Такий аналіз необхідно проводити для кожного елемента доходів, а також постійних і змінних витрат підприємства, показники яких будуть змінюватися внаслідок реалізації проекту. Після цього розраховують зростаючі загальні доходи й зростаючі загальні витрати проекту в цілому.

Зростаючі загальні витрати проекту складаються з двох елементів: капіталовкладення у проект і загальні зростаючі постійні і змінні витрати (операційні витрати) від реалізації проекту.

Проектні капіталовкладення складають витрати на придбання обладнання, будівництво нових об'єктів або встановлення нових основних засобів чи споруд, витрати на дослідження або оцінку фінансової доцільності проекту, оплата праці і контроль у процесі реалізації проекту, придбання будівельних матеріалів, оплата зростання робочого капіталу;

Операційні витрати – усі витрати, пов'язані з нормальною діяльністю підприємства (оплата праці, адміністративні витрати, придбання матеріалів, сплата податків, обслуговування і підтримка основних засобів тощо). Ці витрати зростатимуть внаслідок реалізації проекту, тому вони повинні бути включені до складу проектних витрат.

Таким чином, процес підрахунку загальних витрат проекту потребує уважного обліку усіх інвестиційних витрат на реалізацію проекту і ретельного підрахунку зростаючих операційних витрат в результаті реалізації проекту.

Загальні доходи проекту визначаються як загальні зростаючі доходи або економія витрат в результаті реалізації проекту. Зростаюча економія витрат в результаті проекту розцінюється як дохід (приклад 2).

Приклад 2. Загальні доходи і загальні витрати проекту (на прикладі водоочисної споруди).

Уявімо, що проект, який пропонується для даного підприємства, полягає у встановленні нової системи для вловлювання біогазів, що викидаються в повітря, і виробництва енергії для внутрішнього споживання.

Нехай загальні інвестиційні витрати проекту дорівнюють **I** і включають витрати, пов'язані з оцінкою доцільності пропонованого проекту, науково-дослідницькими роботами, придбанням і встановленням обладнання, оплатою праці, контролем виконання основних і будівельних робіт.

Внаслідок реалізації проекту передбачається ефект зростання операційних витрат в майбутньому. Будь-яке нове обладнання потребує відповідного обслуговування. Витрати по обслуговуванню дорівнюватимуть **M**. Крім того, для забезпечення роботи нового обладнання необхідно залучити додаткового працівника. Витрати на оплату його праці і різні соціальні заходи будуть складати **L**. Для роботи устаткування необхідна додаткова енергія – **E**.

У той же час, встановлення даної системи має ряд переваг. Вона буде знешкоджувати біогази, що приведе до зменшення платежів за забруднення до рівня **P**. Хоча система потребує додаткових ресурсів енергії, вона також виробляє енергію для внутрішнього споживання – **K**, де **K > E**. Що призведе до скорочення споживання придбаної у зовнішніх постачальників енергії, а отже, зменшує витрати на електроенергію до рівня **K – E**. Оскільки всі описані наслідки встановлення даної системи відносяться безпосередньо до проекту, ми можемо розрахувати загальні витрати проекту:

Загальні капіталовкладення (інвестиційні витрати) проекту = I

Загальні зростаючі операційні витрати = M + L + E – P – K

$$\text{Загальні витрати проекту} = I + M + L + E - P - K$$

Отже, розробка фінансової стратегії і фінансової політики по більш важливих аспектах фінансової діяльності дозволяє приймати ефективні управлінські рішення, пов'язані з фінансовим розвитком підприємства.

Питання для самоперевірки та виконання практичних робіт

1. Який зміст фінансової стратегії підприємства?
2. У чому полягає зміст методу «ефект зростання»?
3. Які завдання фінансової стратегії.
4. Що включає в себе підрозділ бізнес-плану «Стратегія фінансування»?
5. Що означає поняття «мультиплікаційний ефект»?
6. Що означає поняття «без проекту»?
7. Який зміст поняття «загальні витрати проекту»?
8. Як формуються загальні доходи проекту діяльності підприємства?
9. Який чистий прибуток (збиток) отримає підприємство на кінець першого, другого та третього років функціонування підприємства?
10. Які витрати понесе підприємство в початковий період?
11. Які податки буде сплачувати підприємство?
12. Наскільки чутливий ваш бізнес-план до змін ситуації на ринку?

Практичні роботи № 12, 13
Фінансовий план підприємства

ЗАВДАННЯ № 1. Поетапно розрахувати план доходів і витрат. Результати занести у таблиці 20, 21, 22, 23, 24.

1) скласти прогнози обсягів продажу товарів (послуг) підприємства для кожного виду продукції на три роки у вартісному вимірі.

Таблиця 20

Прогнозний обсяг продажу продукції за перший рік, грн.

| Показники | Місяці | | | | | | | | | | | | Усього за рік |
|---|--------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|---------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | |
| Виріб «А» | | | | | | | | | | | | | |
| Кількість виробів, що будуть продані, шт. | | | | | | | | | | | | | |
| Продажна ціна за одиницю, грн. | | | | | | | | | | | | | |
| Обсяг продажу, грн. | | | | | | | | | | | | | ОП |
| Виріб «Б» | | | | | | | | | | | | | |
| Кількість виробів, що будуть продані, шт. | | | | | | | | | | | | | |
| Продажна ціна за одиницю, грн. | | | | | | | | | | | | | |
| Обсяг продажу, грн. | | | | | | | | | | | | | ОП |
| | | | | | | | | | | | | | |
| Загальний обсяг продажу, грн. | | | | | | | | | | | | | ЗОП |

Таблиця 21

Прогнозний обсяг продажу продукції на другий (третій) рік, грн.

| Показники | Другий (або третій) рік | | | | Усього за рік |
|---|-------------------------|-----|-----|-----|---------------|
| | квартал | | | | |
| | 1-й | 2-й | 3-й | 4-й | |
| Виріб «А» | | | | | |
| Кількість виробів, що будуть продані, шт. | | | | | |
| Продажна ціна за одиницю, грн. | | | | | |
| Обсяг продажу, грн. | | | | | |
| Виріб «Б» | | | | | |
| Кількість виробів, що будуть продані, шт. | | | | | |
| Продажна ціна за одиницю, грн. | | | | | |
| Обсяг продажу, грн. | | | | | |
| | | | | | |
| Загальний обсяг продажу, грн. | | | | | ЗОП |

Прогноз продажу товарів ОП і-го найменування (у вартісному вимірі) доцільно робити без врахування податку на додану вартість, використовуючи формулу:

$$ОП = Ц_p \cdot N_i \cdot K_{ндв},$$

де $Ц_p$ – ціна реалізації товару (виробу) i -го найменування, грн.;

N_i – кількість виробів i -го найменування, які будуть реалізовані в плановому (або звітному) періоді (місяць, квартал, рік), шт.;

$K_{ндв}$ – коефіцієнт, який враховує відсутність податку на додану вартість. При ставці податку на додану вартість у 20 % $K_{ндв} = 0,833$; при ставці податку у 18 % $K_{ндв} = 0,847$; при ставці податку у 15 % $K_{ндв} = 0,869$.

2) розрахувати прямі витрати підприємства на виробництво і реалізацію продукції. Результати виконаних розрахунків звести до таблиць 22, 23, 24.

До прямих витрат відносяться витрати на основні та допоміжні матеріали, комплектуючі вироби, силову електроенергію, основну заробітну плату виробничих робітників, нарахування на цю заробітну плату.

Прямі витрати на виробництво усієї продукції розраховують за формулою:

$$ПР = \sum_{i=1}^n (M + ДМ + Н + C_{c1} + З_o + ДЗ + НЗ) \cdot K_{np} \cdot N_i,$$

де M – вартість основних матеріалів на виготовлення одиниці продукції i -го виду, грн.;

$ДМ$ – вартість допоміжних матеріалів на виготовлення одиниці продукції i -го виду, грн.;

$Н$ – вартість комплектувальних виробів на виготовлення одиниці продукції i -го виду, грн.;

C_{c1} – витрати на силову електроенергію для виготовлення одиниці продукції i -го виду, грн.;

$З_o$ – витрати на основну заробітну плату основних робітників при виготовленні одиниці продукції i -го виду, грн.;

$ДЗ$ – витрати на додаткову заробітну плату основних робітників при виготовленні одиниці продукції i -го виду, грн.;

$НЗ$ – нарахування на заробітну плату основних робітників при виготовленні одиниці продукції i -го виду, грн.;

K_{np} – коефіцієнт, який враховує інші прямі витрати; $K_{np} = 1,05-1,1$;

N_i – кількість одиниць продукції i -го виду, шт.;

N – кількість видів продукції.

Розрахунок загальних витрат на основні, допоміжні матеріали та комплектуючі вироби

| Найменування матеріалів | Виріб «А» | | Виріб «Б» | | Виріб «В» | | Загальні витрати на вироби «А», «Б», «В» | Транспортно заготівельні витрати, грн. | Загальна вартість матеріалів, грн. |
|-------------------------|-----------|--|-----------|--|-----------|--|--|--|------------------------------------|
| | | | | | | | | | |
| Основні матеріали | | | | | | | | | |
| Комплектувальні | | | | | | | | | |
| Допоміжні матеріали | | | | | | | | | |
| Усього | | | | | | | | | |

Розраховуються **загальновиробничі (операційні) витрати (ОВ)** на виробництво та реалізацію продукції. Вони охоплюють витрати на управління підприємством (заробітна плата; нарахування на заробітну плату; витрати: на відрядження, на утримання, ремонт та експлуатацію основних засобів, на опалення, освітлення, водопостачання, охорону праці, додаткові виплати; рентні платежі; комунальні послуги; витрати на рекламу; страхові платежі; амортизаційні відрахування. Кожна із статей витрат розраховується окремо в розрахунку на рік (місяць, квартал). Сума цих витрат дасть загальну величину операційних витрат ОВ. Результати виконаних розрахунків звести до таблиць 23, 24.

Величина **операційного прибутку ПО**, який може отримати підприємство протягом року (місяця, кварталу) розраховується за формулою:

$$ПО = ЗОП - (ПР + ОВ),$$

де ЗОП – загальний обсяг продажу, грн.;

ПР – прямі витрати, грн.;

ОВ – операційні витрати, грн.

Сума сплати відсотків СП за можливий кредит, який підприємство планує взяти для реалізації запропонованого підприємницького проекту розраховується за формулою:

$$СП = \frac{K \cdot \mu}{100},$$

де K – величина коелиту, який планує отримати підприємець, грн.;

μ – відсоткова ставка за кредитом, %.

Прибуток підприємства до сплати податку на прибуток ПДСП розраховується за формулою:

$$ПДСП = ПО - СП$$

Величина податку з прибутку ПП, який повинно сплачувати підприємство обчислюється за формулою:

$$ПП = ПДСП \cdot \frac{\lambda}{100},$$

де λ – ставка податку на прибуток, у 2013 році $\lambda = 19\%$.

Чистий прибуток ЧП, який буде отримувати підприємство розраховується за формулою:

$$ЧП = ПДСП - ПП$$

Результати усіх виконаних розрахунків занести до таблиць 23 та 24, які характеризують план доходів і витрат підприємства за певний період часу. При цьому слід враховувати, що якщо загальновиробничі (операційні) витрати були розраховані за окремими статтями, то їх слід розбити на окремі частини залежно від періодів. Якщо загальновиробничі (операційні) витрати були розраховані спрощеним способом (тобто визначена їх загальна сума), то їх потрібно розподілити за окремими статтями.

Таблиця 23

План доходів і витрат підприємства на перший рік, грн.

| Показники | Місяці | | | | | | | | | | | | Усього за рік | |
|---|--------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|---------------|--|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | | |
| 1. Загальний обсяг продажу виробів (ЗОП) | | | | | | | | | | | | | | |
| 2. Прямі витрати (ПР), у тому числі: | | | | | | | | | | | | | | |
| – основні матеріали | | | | | | | | | | | | | | |
| – допоміжні матеріали | | | | | | | | | | | | | | |
| – заробітна плата основних робітників | | | | | | | | | | | | | | |
| – додаткова заробітна плата робітників | | | | | | | | | | | | | | |
| – нарахування на заробітну плату робітників | | | | | | | | | | | | | | |
| – витрати на силову електроенергію | | | | | | | | | | | | | | |
| 3. Операційні витрати – ОВ, у тому числі: | | | | | | | | | | | | | | |
| – заробітна плата управлінського персоналу | | | | | | | | | | | | | | |
| – нарахування на заробітну плату | | | | | | | | | | | | | | |

| | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| – рентні платежі | | | | | | | | | | | | | | |
| – комунальні послуги | | | | | | | | | | | | | | |
| – витрати на утримання офісу | | | | | | | | | | | | | | |
| – витрати на відрядження | | | | | | | | | | | | | | |
| – реклама | | | | | | | | | | | | | | |
| – страхові платежі | | | | | | | | | | | | | | |
| – послуги зовнішніх консультантів | | | | | | | | | | | | | | |
| – інші операційні витрати | | | | | | | | | | | | | | |
| 4. Операційний прибуток – ПО: [ряд. 1 – (ряд. 2 + ряд. 3)] | | | | | | | | | | | | | | |
| 5. Сплата відсотків за кредит – СП | | | | | | | | | | | | | | |
| 6. Прибуток до сплати податків – ПДСП: (ряд. 4 – ряд. 5) | | | | | | | | | | | | | | |
| 7. Податок з прибутку – ПП | | | | | | | | | | | | | | |
| 8. Чистий прибуток – ЧП (ряд.6 – ряд.7) | | | | | | | | | | | | | | |

Таблиця 24

План доходів і витрат підприємства на другий (третій) рік, грн.

| Показники | Другий (або третій) рік Усього за рік | | | | Усього за рік |
|---|--|-------------|-------------|-------------|---------------|
| | 1-й квартал | 2-й квартал | 3-й квартал | 4-й квартал | |
| 1. Загальний обсяг продажу виробів (ЗОП) | | | | | |
| 2. Прямі витрати (ПР), у тому числі: | | | | | |
| – основні матеріали | | | | | |
| – допоміжні матеріали | | | | | |
| – заробітна плата основних робітників | | | | | |
| – додаткова заробітна плата робітників | | | | | |
| – нарахування на заробітну плату робітників | | | | | |
| – витрати на силову електроенергію | | | | | |
| 3. Операційні витрати – ОВ, у тому числі: | | | | | |
| – заробітна плата управлінського персоналу | | | | | |
| – нарахування на заробітну плату | | | | | |
| – рентні платежі | | | | | |
| – комунальні послуги | | | | | |
| – витрати на утримання офісу | | | | | |
| – витрати на відрядження | | | | | |
| – реклама | | | | | |
| – страхові платежі | | | | | |
| – послуги зовнішніх консультантів | | | | | |
| – інші операційні витрати | | | | | |
| 4. Операційний прибуток – ПО: | | | | | |

| | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|
| [ряд.1 – (ряд. 2 + ряд.3)] | | | | | |
| 5. Сплата відсотків за кредит – СП | | | | | |
| 6. Прибуток до сплати податків – ПДСП: (ряд. 4 – ряд. 5) | | | | | |
| 7. Податок з прибутку – ПП | | | | | |
| 8. Чистий прибуток – ЧП (ряд. 6 – ряд. 7) | | | | | |

3) Розрахувати **точки безбитковості** для кожного виробу, який планується виготовляти. Побудувати графік.

Точка безбитковості характеризує таку ситуацію, за якої загальні доходи від продажу певного виду продукції підприємства повністю покривають витрати на її виробництво й реалізацію і показує, скільки одиниць продукції певного виду має продати підприємство, щоб його витрати окупилися доходами.

Розрахунок **точки безбитковості ТБ** здійснюється для кожного виду виробів, що виготовляє підприємство, за формулою:

$$ТБ = \frac{ОВ}{Ц_{р1} - ПП_1},$$

де ОВ – загально виробничі (операційні) витрати підприємства, грн.;

$Ц_{р1}$ – ціна реалізації продукції і-го найменування без врахування ПДВ:

$$Ц_{р1} = Ц_p \cdot K_{пдв},$$

$Ц_p$ – ціна реалізації одиниці продукції, виробу, грн.;

$K_{пдв}$ – коефіцієнт, який враховує відсутність ПДВ;

$ПП_1$ – прямі витрати на виробництво одиниці продукції, грн.

Доходи/витрати, грн.



Обсяги продажу продукції, од.

Рис. 5. Розрахунок точки безбитковості

Наприклад. У підприємця є 2 варіанти реалізації.

Перший варіант – наукомісткий та витратний. Загальновиробничі витрати – 40000 грн., прямі витрати на виробництво одиниці продукції – 2,5 грн.

Другий варіант – простий. Загальновиробничі витрати – 20000 грн., прямі витрати на виробництво одиниці продукції – 4,5 грн.

Підприємець планує реалізувати 10000 одиниць продукції за ціною 10 грн. за штуку. Вибрати кращий варіант реалізації.

- Загальний обсяг продажу ЗОП:

$$\text{ЗОП} = 10 \cdot 10000 = 100000 \text{ грн.};$$

- Загальні витрати підприємства ЗВ:

$$\text{ЗВ}_1 = \text{ПР} + \text{ОВ} = 2,5 \cdot 10000 + 40000 = 65000 \text{ грн.}$$

$$\text{ЗВ}_2 = \text{ПР} + \text{ОВ} = 4,5 \cdot 10000 + 20000 = 65000 \text{ грн.}$$

Отже, в обох випадках підприємство отримає 35000 грн. прибутку (100000 – 65000), що говорить про рівновагу цих варіантів. Але при розрахунку точки безбитковості будемо мати інший результат:

$$ТБ_1 = \frac{40000}{10 - 2,5} = 5333 \text{ шт.};$$

$$ТБ_2 = \frac{20000}{10 - 4,5} = 3636 \text{ шт.}$$

Отже, при реалізації першого варіанту підприємство почне отримувати прибутки після продажу 5333 штук виробів, а при реалізації другого варіанту – вже після продажу 3636 штук виробів. За певних обставин другий варіант буде кращим, оскільки в першому випадку можна і не дочекатися такого обсягу реалізації своєї продукції, при якому воно почне отримувати прибутки.

Доходи/витрати, грн.

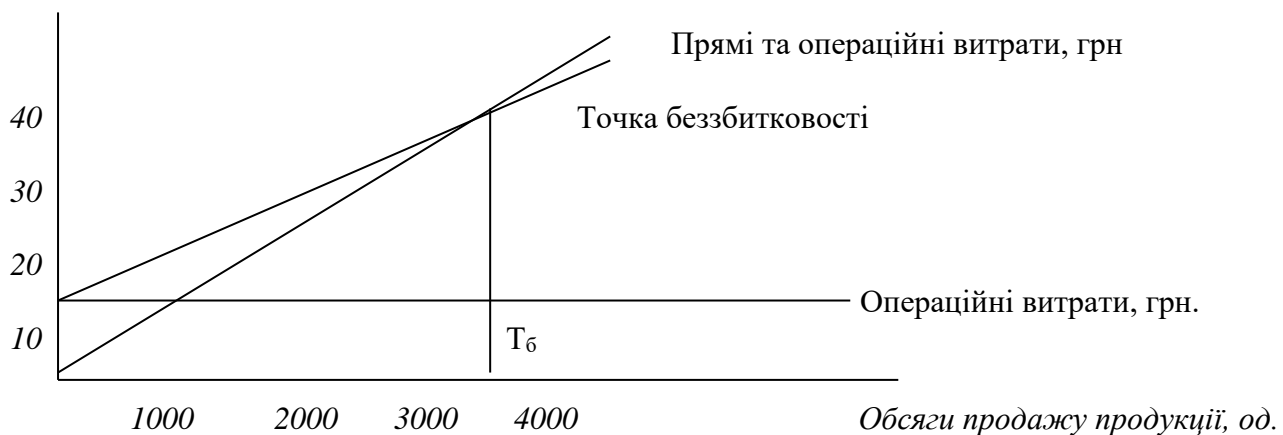


Рис. 6. Розрахунок точки безбитковості

Для першого варіанту можна розрахувати ціну реалізації одиниці продукції, за якою підприємство, при реалізації запланованої кількості продукції (4000 шт.) отримає запланований прибуток (10000 грн.):

$$Ц_p = \frac{40000 + 10000 + 4000 \cdot 2,5}{4000} = 15 \text{ грн. за одиницю}$$

Отже, підприємство повинно реалізовувати власну продукцію за ціною (без ПДВ) за 15 грн. за одиницю.

ЗАВДАННЯ № 2. Скласти план грошових надходжень і виплат (план руху готівки) помісячно і поквартально (для другого і третього років) Результати занести у таблиці 25, 26.

Таблиця 25

План грошових надходжень і виплат на перший рік, грн.

| Показники | Місяці | | | | | | | | | | | | Усього за рік |
|---|--------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|---------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | |
| 1. Готівкові кошти на початок місяця | | | | | | | | | | | | | |
| 2. Грошові надходження - усього, у тому числі: | | | | | | | | | | | | | |
| – виручка від продажу | | | | | | | | | | | | | |
| – надходження за рахунками продажу в кредит | | | | | | | | | | | | | |
| – інші надходження | | | | | | | | | | | | | |
| 3. Грошові платежі – усього, в т.ч.: | | | | | | | | | | | | | |
| – купівля товарів | | | | | | | | | | | | | |
| – заробітна плата | | | | | | | | | | | | | |
| – нарахування та податки на заробітну плату | | | | | | | | | | | | | |
| – рентні платежі | | | | | | | | | | | | | |
| – платежі за комунальні послуги | | | | | | | | | | | | | |
| – рекламні витрати | | | | | | | | | | | | | |
| – страхові платежі | | | | | | | | | | | | | |
| – купівля машин та устаткування | | | | | | | | | | | | | |
| – виплата боргу та відсотків | | | | | | | | | | | | | |
| – інші платежі | | | | | | | | | | | | | |
| – гроші, що взяті на потреби власників бізнесу | | | | | | | | | | | | | |
| 4. Чистий потік готівки (ряд. 2–ряд. 3) | | | | | | | | | | | | | |
| 5. Готівкові кошти на кінець місяця (ряд. 1 + ряд. 4) | | | | | | | | | | | | | |

Таблиця 26

План грошових надходжень і виплат на другий (третій) рік, грн

| Показники | Другий (або третій) рік Усього за рік | | | | Усього за рік |
|--|--|-------------|-------------|-------------|---------------|
| | 1-й квартал | 2-й квартал | 3-й квартал | 4-й квартал | |
| 1. Готівкові кошти на початок місяця | | | | | |
| 2. Грошові надходження – усього, у тому числі: | | | | | |
| – виручка від продажу | | | | | |
| – надходження за рахунками продажу в кредит | | | | | |
| – інші надходження | | | | | |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| 3. Грошові платежі – усього, в т.ч.: | | | | | |
| – купівля товарів | | | | | |
| – заробітна плата | | | | | |
| – нарахування та податки на заробітну плату | | | | | |
| – рентні платежі | | | | | |
| – платежі за комунальні послуги | | | | | |
| – рекламні витрати | | | | | |
| – страхові платежі | | | | | |
| – купівля машин та устаткування | | | | | |
| – виплата боргу та відсотків | | | | | |
| – інші платежі | | | | | |
| – гроші, що взяті на потреби власників бізнесу | | | | | |
| 4. Чистий потік готівки (ряд. 2 – ряд. 3) | | | | | |
| 5. Готівкові кошти на кінець місяця (ряд. 1 + ряд. 4) | | | | | |

ЗАВДАННЯ № 3. Розрахувати і скласти баланс підприємства за звітний рік (для діючого підприємства) та прогнозний баланс на кінець першого (другого) року функціонування підприємства. Виконані розрахунки занести в таблицю 27.

Баланс підприємства складається щорічно на певну дату (за станом на 31 грудня), щоб отримати чітку картину фінансового стану підприємства.

Таблиця 27

Прогнозний баланс підприємства на 31 грудня 20 року

| Активи | На початок звітнього періоду | На кінець звітнього періоду |
|---|------------------------------|-----------------------------|
| 1. Необоротні (або постійні) активи: | | |
| Земля | | |
| Будівлі та споруди за виключенням нарахованої амортизації (залишкова вартість споруд) | | |
| Обладнання за виключенням нарахованої амортизації (залишкова вартість споруд) | | |
| Нематеріальні активи за мінусом старіння | | |
| Довгострокові фінансові інвестиції | | |
| Інші | | |
| <i>Усього за розділом 1 – загальні постійні активи</i> | | |
| 2. Оборотні (поточні) активи: | | |
| Готівка | | |
| Ринкові цінні папери | | |
| Матеріальні запаси | | |
| Товари на складі | | |
| Інші поточні активи | | |
| <i>Усього за розділом 2 – загальні поточні активи</i> | | |
| БАЛАНС | | |

| Пасиви | На початок звітного періоду | На кінець звітного періоду |
|--|-----------------------------|----------------------------|
| 1. Власний капітал: | | |
| Статутний капітал | | |
| Резервний капітал | | |
| Нерозподілений прибуток | | |
| Інші | | |
| <i>Усього за розділом 1 – загальні зобов'язання перед власниками</i> | | |
| 2. Цільове фінансування | | |
| <i>Усього за розділом 2</i> | | |
| 3. Довгострокові зобов'язання | | |
| Довгострокові зобов'язання перед банками | | |
| Довгострокові фінансові зобов'язання | | |
| Інші довгострокові зобов'язання | | |
| <i>Усього за розділом 3 – довгострокові зобов'язання</i> | | |
| 4. Поточні зобов'язання | | |
| Кредиторська заборгованість | | |
| Заборгованість податковим органам | | |
| Вилатки, що нараховані до виплат | | |
| Інші поточні пасиви | | |
| <i>Усього за розділом 4 – поточні пасиви</i> | | |
| БАЛАНС | | |

Баланс показує:

- активи – усі ресурси (кошти), які підприємство має у розпорядженні;
- поточні активи – ресурси, які швидко можуть бути переведені в готівку;
- готівка – гроші в касі та на банківському рахунку;
- дебіторська заборгованість – кошти, які підприємству заборгували споживачі;
- матеріальні запаси – вартість сировини, матеріалів, готової, але не реалізованої продукції;
- попередньо сплачені витрати – рентні платежі, страхові внески, авансові платежі за товари й послуги іншим підприємствам;
- пасиви – усі зобов'язання підприємства перед постачальниками, кредиторами, власниками;
- власний капітал – усе те, що може залишитися на підприємстві в результаті діяльності.

ЗАВДАННЯ № 4. Розрахувати очікувані фінансові результати (показники). Зробити висновки.

Чистий оборотний капітал – кошти, які є на даний час в розпорядженні підприємства, створюється за рахунок довгострокових джерел і не потребує повернення найближчого часу. Чим їх більше, тим більше можливостей для розвитку бізнесу. Вартість чистого оборотного капіталу O_k розраховується за формулою:

$$O_k = P_a - P_n,$$

де P_a – вартість поточних активів, грн.;

P_n – вартість поточних пасивів, грн.

Коефіцієнт поточної ліквідності $K_{пл}$ показує, яку частку своїх короткострокових зобов'язань підприємство може покрити за рахунок реалізації поточних активів. Прийнятний, коли $K_{пл} > 1$.

$$K_{пл} = \frac{P_a}{P_n}$$

Коефіцієнт термінової ліквідності $K_{тл}$ показує, яку частку своїх короткострокових зобов'язань підприємство може покрити за рахунок реалізації найліквідніших поточних активів. $K_{тл} = 1$.

$$K_{тл} = \frac{P_a - M_3}{P_n},$$

де M_3 – вартість матеріальних запасів, грн.

Коефіцієнт заборгованості K_3 визначає фінансову стійкість підприємства і не може перевищувати 0,5.

$$K_3 = \frac{3}{A},$$

де 3 – загальна сума довгострокових зобов'язань (боргів) та поточних зобов'язань (поточних пасивів), грн.;

A – вартість активів, грн.

Коефіцієнт валового прибутку $K_{вп}$ характеризує потенційну дохідність підприємства.

$$K_{вп} = \frac{3ОП - ПР}{3ОП},$$

де $3ОП$ – загальний обсяг продажу, грн.;

$ПР$ – прямі витрати підприємства на виробництво та реалізацію продукції, грн.

Коефіцієнт операційного прибутку $K_{оп}$ показує прибутковість виробничої діяльності підприємства.

$$K_{оп} = \frac{ПО}{ЗОП} = \frac{ЗОП - (ПР + ОВ)}{ЗОП}$$

Коефіцієнт чистого прибутку $K_{чп}$ – основний показник рентабельності, характеризує реальну прибутковість діяльності підприємства.

$$K_{чп} = \frac{ЧП}{ЗОП},$$

де ЧП – загальна величина чистого прибутку, грн.

Коефіцієнт окупності власного капіталу $T_{ок(вк)}$ дає змогу оцінити прибутковість вкладання коштів у бізнес).

$$T_{ок(вк)} = \frac{ЧП}{ВК},$$

де ВК – вартість власного капіталу, грн.

ЗАВДАННЯ № 5. Скласти звіт.

РОЗДІЛ XIV. АНАЛІЗ ПОТЕНЦІЙНИХ РИЗИКІВ

14.1. Загальне поняття ризику

Будь-яка діяльність у сфері бізнесу пов'язана з ризиком. У бізнес-плані необхідно показати як потенційні вигоди від вкладання коштів у підприємницький проект, так і загрози щодо впровадження проекту. Оцінка ризиків допоможе зменшити вплив на результати діяльності підприємства.

Ризики можуть виникати внаслідок:

- несприятливих тенденцій зовнішнього середовища, до якого належить бізнес;
- дій конкурентів;
- сезонної циклічності обсягів продажу;
- недостатньої компетентності персоналу;
- нових технічних і технологічних досягнень;
- отримання сировини, матеріалів, комплектувальних виробів, кредитів;
- перевищення виробничих витрат;
- циклічності потоку готівки тощо.

Ризик у ділових операціях – це об'єктивно-суб'єктивна економічна категорія, що відбиває ступінь успіху (невдачі) в досягненні цілей з урахуванням впливу контрольованих і неконтрольованих чинників за наявності прямих і зворотних зв'язків.

Усі ризики бізнесу поділяють на дві групи: *внутрішні (ендогенні)*, які можуть контролюватися бізнесменом та *зовнішні (екзогенні)*, які суттєво впливають на кінцеві результати діяльності підприємства (збільшення ставок податків, зменшення чистого прибутку, недосконалість законодавства тощо).

Одна з основних цілей підготовки бізнес-плану до реалізації полягає у розподілі ризиків між тими учасниками бізнес-плану, що знаходяться у найкращій позиції, щоб узяти на себе той чи інший ризик або спромогтися його максимально знизити. При аналізі ризику слід пояснити, чому цей ризик є важливим для проекту, показати ступінь можливого підвищення цього ризику та заходи, за допомогою яких вдасться його зменшити.

Наводять відомості щодо оцінки можливих ризиків, джерел та заходів їх запобігання, можливого страхування.

Основними факторами ризику, які зустрічаються найчастіше і можуть впливати на кінцеві результати бізнес-плану, є:

Ризики, що відносяться до загальної соціально-економічної ситуації:

- політична нестабільність;
- існуюча і майбутня правова база для інвестицій;
- перспективи економічного розвитку в цілому;
- фінансова нестабільність (можливі зміни в оподаткуванні, інфляція);
- неконвертованість національної валюти.

Виробничі ризики:

- підвищення поточних витрат;
- зрив графіка поставок сировини, матеріалів, технологічного устаткування, паливно-енергетичних ресурсів;
- нові вимоги щодо екології;
- нестача трудових ресурсів;
- зміна умов транспортування.

Ринкові ризики:

- зміна попиту на продукцію;
- втрата позицій на ринку;
- зміна якісних ознак продукції;
- поява конкуруючої продукції;
- несвоєчасність виходу на ринок.

Після проведення аналізу ризиків та їх виявлення потрібно розробити конкретні заходи, які дозволять зовсім позбутись або значно зменшити негативний вплив кожного фактора ризику на кінцеві наслідки впровадження проекту розвитку підприємства.

Даний розділ повинен містити в собі аналіз ступеня всіх можливих для проекту ризиків. У цьому аналізі треба пояснити, чому цей ризик є важливим для проекту, показати ступінь можливого підвищення цього ризику та заходи, за допомогою яких вдасться його зменшити.

Наводять відомості щодо оцінки можливих ризиків, джерел та заходів їх запобігання, можливого страхування.

14.2. Види ризиків

За формами інвестування прийнято розрізняти такі види ризиків:

Реального інвестування – ризик, пов'язаний із невдалим вибором місця розташування об'єкта, перебоями в постачанні будівельних матеріалів, устаткування; істотним ростом цін на інвестиційні товари; вибором некваліфікованого або несумлінного підрядчика та інших чинників, що затримують запровадження в експлуатацію об'єкта інвестування або такими, що знижують прибуток у процесі його експлуатації;

Фінансового інвестування – ризик, пов'язаний з непередбаченим добром фінансових інструментів для інвестування, фінансовими утрудненнями або банкрутством окремих емітентів, непередбаченими змінами умов інвестування, прямим обманом інвесторів тощо.

За джерелами виникнення виділяють два види ризику:

Систематичний (або ринковий) – вид ризику, який виникає для усіх учасників інвестиційної діяльності і форм інвестування. Він визначається зміною стадій економічного циклу розвитку країни або кон'юнктурних циклів розвитку інвестиційного ринку; значними змінами податкового законодавства в сфері інвестування та іншими аналогічними чинниками, на які інвестор не може вплинути при виборі об'єктів інвестування;

Несистематичний (або специфічний) – вид ризику, характерний конкретному об'єкту інвестування або діяльності конкретного інвестора. Він може бути пов'язаний із некваліфікованим керівництвом компанією (фірмою) – об'єктом інвестування; посиленням конкуренції в окремому сегменті інвестиційного ринку; нераціональною структурою засобів, що інвестуються та іншими аналогічними чинниками, негативні наслідки яких значною мірою можна запобігти за рахунок ефективного керування інвестиційним процесом.

Оцінка інвестиційних ризиків завжди пов'язана з оцінкою очікуваних прибутків і можливості їхніх втрат. Це пов'язано з тим, що інвестиційний ризик характеризує можливість виникнення непередбачених фінансових втрат, його рівень при оцінці визначається як відхилення очікуваних прибутків від інвестування від середнього або розрахункового розміру.

У процесі оцінки можливого розміру фінансових витрат від здійснення інвестиційної діяльності використовують *абсолютні й відносні* їхні показники. *Абсолютний розмір фінансових витрат*, пов'язаних з інвестиційним ризиком, являє собою суму збитку, заподіяного інвестору (або потенційно можливого) у зв'язку з настанням несприятливої обставини, характерного для даного ризику. *Відносний розмір фінансових витрат*, пов'язаних з інвестиційним ризиком, являє собою відношення суми збитку до обраного базового показника (наприклад, до суми очікуваного прибутку від інвестицій; до суми що інвестується капіталу тощо).

Ціну ризику ($ЦР$) у найзагальнішому вигляді можна визначити як різницю між очікуваним (запланованим без урахування ризику) прибутком від певного підприємницького проекту ($П_0$) і прибутком з імовірним ризиком ($П_p$), тобто за формулою:

$$ЦР = П_0 - П_p.$$

Наприклад, якщо існує ймовірна небезпека затоварювання новою продукцією, то ціну ризику в цьому разі можна визначити за формулою:

$$ЦР = (Ц_0 - C_0) (1 - P) - C_p r P,$$

де $Ц_0$ – ціна товару;

C_0 – визначена собівартість товару;

P – обсяг затоварювання;

C_p – собівартість товару з імовірним ризиком;

r – ринкова ставка позичкового процента.

Ризики вимірюють різноманітними *методами*: шляхом розрахунку середньоквадратичного відхилення, коефіцієнта варіації, бета-коефіцієнта, а також експертним шляхом. Ризики оцінюються по кожному інвестиційному проекту.

Середньоквадратичне відхилення є найбільш поширеним показником оцінки рівня інвестиційних ризиків. Розрахунок цього показника дозволяє врахувати коливання очікуваних прибутків від різних інвестицій.

Для більшості невеликих проектів, аналіз ризику проводиться суто *експертними методами*, тобто шляхом оцінювання. Найважливіше тут – вміння розробника бізнес-плану заздалегідь передбачити усі можливі види ризику.

Ризики можна класифікувати: *за джерелом виникнення* – господарський (пов'язаний з особистістю людини) та *за природними факторами*. Спектр ризиків дуже широкий – від пожеж, землетрусів, міжнаціональних конфліктів до знеструмлення обладнання чи травмування персоналу.

Виходячи з певної ймовірності виникнення небажаних ситуацій, необхідно побудувати діяльність таким чином, щоб зменшити ризик і залежні від нього втрати в майбутньому.

При цьому потрібно провести аналіз чутливості проекту, який полягає в тому, що крім прогнозованих фінансових результатів, розрахованих для базового варіанту, проводиться такий самий розрахунок ще для двох крайніх випадків:

- розрахунок за найгіршим сценарієм (випадок, коли зовнішні фактори максимально заважають здійсненню проекту);
- розрахунок за найкращим сценарієм (випадок, коли зовнішні фактори максимально сприяють реалізації проекту).

Результати аналізу чутливості в бізнес-плані можуть бути представлені в спрощеному вигляді (тобто менш деталізовано, ніж для базового варіанта), повністю його можна включити в додатки до бізнес-плану.

При найгіршому сценарії реалізації проекту повинна забезпечуватись така прибутковість, яка дала б змогу компанії виконати свої зобов'язання перед кредиторами або партнерами.

У цьому розділі бізнес-плану необхідно показати також профілактичні можливості запобігання ризику, а також викласти свою програму страхування від ризику.

Слід розрізняти *зовнішні й внутрішні способи зниження* (оптимізації, передавання) *ризиків*. До *зовнішніх* способів належить розподіл (делегування) частини

ризиків між партнерами по реальному бізнес-плану, хеджування та зовнішнє страхування ризику (передавання певних ризиків страховій компанії).

Хеджування (захист від утрат) – спосіб зменшення ризику господарської діяльності шляхом укладання довгострокової угоди на поставку продукції між постачальником і споживачем. *(Наприклад, контрактів на поставку зерна під урожай наступного року. За контрактом споживач набуває право на зафіксовану кількість зерна в наступному році за обумовленою ціною і тим самим захищає себе від утрат при можливому неврожаї. Постачальник, у свою чергу, гарантує собі належну ціну на зерно, навіть коли вона наступного року з будь-яких причин знизиться).*

Страхування передбачає, що страхувач за відповідні кошти (страховий внесок чи страхова премія) зобов'язується сплатити іншій стороні (страхувальникові) обумовлену страховим контрактом грошову суму, якщо останній зазнає збитків чи втрат.

Внутрішні способи зниження ризику є досить різноманітними: підвищення якості та ефективності управління підприємством; диверсифікація (розподіл інвестицій між різними об'єктами, видами діяльності, послугами); *лімітування* (встановлення верхньої межі інвестицій); *створення запасів* (резервів) для покриття можливих непередбачуваних витрат; *збільшення повноти та ґрунтовної інформації*, на підставі якої приймаються конкретні управлінські рішення.

Підприємство може зменшити свої витрати за допомогою метода *самострахування*.

Послуги страхових компаній можуть бути *стандартизованими й договірними*. Стандартизовані полягають, як правило, у продажу стандартних страхових полісів, що надають лише окремі види страхових послуг, а договірні – визначають усі можливі види ризиків і порядок компенсації збитків (табл. 14.1).

Таблиця 14.1

Види ризиків, які доцільно страхувати

| Види ризиків | Спосіб зменшення негативних наслідків |
|--|--|
| Пожежі та інші стихійні лиха | Страхування сум можливих збитків |
| Ризик знищення чи псування вантажу під час транспортування | Страхування вартості вантажу |

Питання для самоперевірки та виконання практичних робіт

1. Перелічіть основні фактори ризику.
2. Які методи використовують для кількісної оцінки рівня ризику?
3. Як визначається ціна ризику?
4. Які види ризиків необхідно страхувати?
5. У чому суть хеджування?
6. У чому суть самострахування?
7. Коли доцільно використовувати метод самострахування?
8. Які види ризиків пов'язані з бізнесом підприємства?
9. Який механізм реагування на можливі негативні наслідки ризикової діяльності?
10. За допомогою яких заходів можна нейтралізувати можливі негативні ефекти ризикової діяльності?
11. Які несприятливі тенденції у зовнішньому середовищі галузі Вашого бізнесу?
12. Яка сезонна циклічність обсягів продажу?
13. Чи достатня компетенція персоналу, яка займається маркетингом, виробництвом чи управлінням?
14. Яка буде застосовуватися методика проведення розрахунків фінансових показників?
15. Які нові технічні і технологічні досягнення будуть використовуватися?
16. Як підприємство буде реагувати на появи нових технологій?
17. Які труднощі можуть виникнути з одержанням сировини, матеріалів, комплектувальних виробів, кредитів?
18. Яка циклічність потоку готівки?
19. Які можливі помилки вашого бізнесу?

Практична робота № 14, 15

Оцінка ризиків

ЗАВДАННЯ № 1. Користуючись лекційним матеріалом та науковими джерелами заповніть таблицю ризиків та способів зменшення негативних наслідків.

Таблиця 28

Види ризиків та способи мінімізації їх наслідків

| Вид ризику | Спосіб зменшення наслідків |
|----------------------------|----------------------------------|
| 1. Пожежі та стихійні лиха | Страхування сум можливих збитків |
| 2. | |
| 3. | |
| 4. | |
| 5. | |
| 6. | |
| 7. | |
| 8. | |
| 9. | |
| 10. | |
| 11. | |

ЗАВДАННЯ № 2. Розрахувати ризик-аналіз проекту. Виконані розрахунки занести в таблицю 29.

Таблиця 29

Розподіл доходу проекту за ймовірністю одержання

| Ймовірне одержання доходу (P) | Рівень очікуваного доходу (X), ум. од. |
|-------------------------------|--|
| | |
| | |
| | |

1) очікувану дохідність (прибуток) розрахуйте за формулою:

$$M(X) = X_1P_1 + X_2P_2 + \dots + X_nP_n,$$

де X_1, X_2, X_n – рівень очікуваного прибутку (X); X_1 – 20 % від прибутку, X_2 – 80 % від прибутку, X_3 – величина, розрахована у практичній роботі 10.

P_1, P_2, P_n – ймовірність одержання прибутку (P);

n – кількість станів.

2) характеристики ризику розрахуйте за показниками дисперсії, середньоквадратичного відхилення та коефіцієнта варіації:

$$D(x) = p[x-M(x)]^2,$$

де $D(x)$ – дисперсія, яка є середньозваженою величиною квадратів відхилень дійсних результатів від середніх очікуваних;

$$\sigma(x) = \sqrt{D(x)},$$

де $\sigma(x)$ – середньоквадратичне відхилення. Чим більше відхилення, тим більший ризик інвестицій у проект;

$$V_{ar} = \frac{\sigma(x)}{M(x)} \cdot 100\%,$$

де V_{ar} – коефіцієнт варіації, що показує ступінь відхилення отриманих значень.

Наприклад:

Розподіл доходу проекту за ймовірністю одержання

| Ймовірність одержання прибутку (P) | Рівень очікуваного прибутку (X) (умовн. од.) |
|------------------------------------|--|
| 0,2 | 200 |
| 0,5 | 800 |
| 0,3 | 1000 |

Для інвестиційного проекту, закон розподілу якого подано в таблиці, ці характеристики становлять:

1) середнє очікуване значення прибутку

$$M(X) = 200 \cdot 0,2 + 800 \cdot 0,5 + 1000 \cdot 0,3 = 740;$$

2) дисперсія

$$D(X) = (200-740)^2 \cdot 0,2 + (800-740)^2 \cdot 0,5 + (1000-740)^2 \cdot 0,3 = 80400;$$

3) середньоквадратичне відхилення

$$\sigma(X) = \sqrt{80400} \approx 283,55;$$

4) коефіцієнт варіації

$$V_{ar(X)} = \frac{283,55}{740} \cdot 100 = 38,32 \%$$

ЗАВДАННЯ № 3. Розрахувати середнє очікуване значення для двох інвестиційних проектів. Виконані розрахунки занести в таблицю 30. Зробити письмово розрахунки та висновки.

Розрахунок середнього очікуваного значення для двох проектів

| Проект А | | Проект В | |
|-------------------------------------|-----------------------------|-------------------------------------|-----------------------------|
| Можливі значення прибутковості (ХА) | Відповідні ймовірності (РА) | Можливі значення прибутковості (ХВ) | Відповідні ймовірності (РВ) |
| 100 | 0,2 | -7200 | 0,2 |
| 500 | 0,4 | 1000 | 0,3 |
| 700 | 0,3 | 3000 | 0,3 |
| 1500 | 0,1 | 5000 | 0,2 |
| - | | - | |

ЗАВДАННЯ № 4. Вибрати найменш ризикований варіант капіталовкладень з двох, дані яких наведені нижче. Для розрахунків показників дисперсії, середньоквадратичного відхилення та варіації використовуйте такі формули:

$$D(x)^2 = P_{\max} (X_{\max} - \bar{M})^2 + P_{\min} (\bar{M} - X_{\min})^2;$$

$$\sigma(x) = \sqrt{D(x)^2};$$

$$V_{ar} = \frac{\pm \sigma(x)}{\bar{V}},$$

де $D(x)$ – дисперсія;

P_{\max} – імовірність отримання максимального прибутку (доходу, рентабельності);

X_{\max} – максимальна величина прибутку (доходу, рентабельності);

\bar{M} – середня, математично очікувана величина прибутку (доходу, рентабельності);

P_{\min} – імовірність отримання мінімального прибутку (доходу, рентабельності);

X_{\min} – мінімальна величина прибутку (доходу, рентабельності);

$\sigma(x)$ – середньоквадратичне відхилення;

V – коефіцієнт варіації.

Перший варіант. Прибуток при середній величині 23 тис. грн. коливається у межах від 12 до 24 тис. грн. Імовірність отримання мінімального прибутку становить 15 %, максимального – 20 %.

Другий варіант. Прибуток при середній величині 18 тис. грн. коливається у межах від 11 до 20 тис. грн. Імовірність отримання мінімального прибутку становить 30 %, максимального – 25 %.

РОЗДІЛ XV. ТЕХНОЛОГІЯ РОЗРОБКИ РІЗНИХ ВИДІВ БІЗНЕС-ПЛАНУ

Значна частина підприємств України на сучасному етапі розвитку економіки перебуває в досить скрутному фінансовому становищі. Криза неплатежів, неспроможність розрахуватися за власні борги, брак коштів, щоб адаптуватися до нових умов господарювання і налагодити випуск якісної та конкурентоспроможної продукції призвели до майже повної зупинки багатьох підприємств. Такі кризові комплекси потребують сторонньої допомоги для налагодження нормальної і прибуткової господарської діяльності. Для виведення їх з кризового стану було розроблено певні програми, заходи й процедури, описані й затверджені в законодавчому порядку.

15.1. Бізнес-план фінансового оздоровлення підприємства

У системі заходів, спрямованих на виведення підприємства з кризового фінансового стану, важлива роль належить його санації, або фінансовому оздоровленню. За умов ринкової економіки фінансове оздоровлення підприємств є важливим інструментом регулювання структурних змін і входить у систему найвідоміших механізмів фінансової стабілізації підприємств.

Фінансове оздоровлення підприємства – це комплекс послідовних взаємозв'язаних заходів фінансово-економічного, виробничо-технічного, організаційного та соціального характеру, спрямованих на виведення суб'єкта господарювання з кризи і відновлення або досягнення ним прибутковості й конкурентоспроможності.

Процес фінансового оздоровлення підприємства передбачає послідовне здійснення заходів, що потребують певних коштів, котрі надходять, як правило, із зовнішніх джерел. Як і кожний проект, що потребує залучення зовнішніх джерел фінансування, проект фінансового оздоровлення потребує складання відповідного бізнес-плану, тобто документа, який визначає цілі й розкриває процес проведення

санації підприємства-боржника. Бізнес-план фінансового оздоровлення розробляється звичайно представниками санатора, підприємства-боржника і незалежної аудиторської фірми.

Бізнес-план фінансового оздоровлення підприємства, хоч і має ознаки, логіку побудови й загальну структуру стандартного бізнес-плану, проте відрізняється певними особливостями, що випливають із самої суті та специфіки проведення санації.

Оскільки бізнес-план санації підприємства покликаний обґрунтувати потребу в коштах для фінансового оздоровлення підприємства, то найпершою і найголовнішою його особливістю є докладна оцінка кризового стану підприємства. Ці відомості подаються як перший розділ бізнес-плану (після резюме) і містять:

- загальну характеристику підприємства;
- оцінку його фінансового стану;
- опис тих «вузьких місць» і «проблемних зон», що призвели до кризового стану.

Другим розділом, характерним саме для цього виду бізнес-плану, є обґрунтування основних параметрів фінансового оздоровлення. Цей розділ містить такі дані:

- обґрунтування концепції та форми санації;
- обґрунтування джерел фінансування проекту;
- розрахунки потреби підприємства у фінансових ресурсах;
- прогностичні результати реалізації проекту.

Обґрунтування концепції санації відіграє чи не найважливішу роль під час розробки бізнес-плану, адже вона відображає ідеологію здійснення передбаченого оздоровлення, визначаючи його майбутні напрями і форми. На вибраній концепції санації будуються усі наступні обґрунтування як напрямів діяльності, так і джерел та розмірів потрібних фінансових вкладень. Так, за «оборонної» концепції санацію спрямовано на скорочення обсягів операційної діяльності й на залучення зовнішньої фінансової допомоги для відповідної реструктуризації підприємства, в процесі якої воно позбавляється певних структурних підрозділів, незавершених капітальних вкладень та інших видів активів у цілях фінансової стабілізації. За «наступальної»

концепції наявна орієнтація на диверсифікацію операційної діяльності, яка має збільшити розмір грошового потоку за рахунок зростання ефективності господарської діяльності. У такому разі кошти й оздоровчі заходи спрямовуються на розширення асортименту конкурентоспроможної продукції та вихід на нові ринки збуту. Як бачимо, при різних концепціях бізнес-план набуває зовсім різного спрямування.

Виходячи з вибраної концепції фінансового оздоровлення обґрунтовується прийняття рішення про конкретну форму здійснення заходів та джерела їх фінансування.

Існують дві форми можливого вибору:

– санація підприємства спрямована на рефінансування його боргу. Така санація здійснюється, щоб допомогти підприємству усунути свою неплатоспроможність у тому разі, коли його кризовий стан ідентифіковано як тимчасовий і такий, що не має катастрофічного характеру;

– санація підприємства спрямована на його реорганізацію. Така санація здійснюється за глибокого кризового стану підприємства і потребує здійснення низки організаційних процедур, спрямованих на створення ефективніших організаційних форм його господарської діяльності.

Друга форма проведення санації є складнішою і масштабнішою, вона потребує додаткових даних для розрахунків та визначення потрібних заходів, тому й відповідний бізнес-план матиме певні особливості, що розглядаються далі.

Ще одним специфічним розділом санаційного бізнес-плану є проектний. Він характеризує:

– заходи для відновлення платоспроможного попиту підприємства;

– заходи для загальної підтримки ефективності господарської діяльності об'єкта санації.

Далі бізнес-план будується за звичайною схемою.

Після складання бізнес-план фінансового оздоровлення відбувається процедура його затвердження. Спочатку готовий бізнес-план має бути розглянутий усіма заінтересованими сторонами (підприємством-боржником, його кредиторами й санаторами). Після цього за згодою всіх цих сторін він затверджується і приймає до виконання.

Мета фінансового оздоровлення вважається досягнутою, а відповідно, і розроблений бізнес-план ефективним, якщо за рахунок зовнішнього фінансування та реорганізаційних заходів буде нормалізовано господарську діяльність і відвернуто банкрутство й ліквідацію підприємства.

15.2. Бізнес-план реорганізації підприємства

Реорганізація підприємства, спрямована на його оздоровлення, часто спричиняє до зміни структури і навіть юридичного статусу підприємства. Вона може мати такі основні форми:

- реструктуризація (організаційно-правова, управлінська, технічна, економічна, фінансова);
- приватизація.

Форми реорганізації є досить різними за своєю суттю, часто потребують розробки різних проектів, що відображується в особливостях бізнес-планів. Так, у разі реструктуризації підприємств першою такою особливістю є необхідність розробки розділу «Вибір та обґрунтування виду реструктуризації». Його розробляють на підставі таких даних:

- аналіз зовнішніх і внутрішніх чинників впливу на господарську діяльність підприємства;
- аналіз конкурентоспроможності продукції;
- аналіз техніко-економічного та фінансового стану підприємства;
- виявлення слабких місць і причин кризового стану підприємства;
- оцінка глибини кризового стану.

Правильно вибраний вид реструктуризації дасть змогу спрямувати отримані фінансові ресурси в потрібне русло й гарантовано досягти очікуваних результатів.

Наступним специфічним розділом бізнес-плану є «Обґрунтування вибору варіанта реструктуризації», що складається на підставі оцінювання можливостей реорганізації окремих виробничих підрозділів і створення на цій базі самостійних підприємств. У цьому розділі аналізують:

– рівень освоєння нових ринків, що визначає можливу швидкість зміни структури збуту продукції;

– рівень специфічних виробничих знань та технологій.

Реструктуризація може проводитися за такими варіантами:

- 1) злиття підприємств;
- 2) виділення окремих структурних підрозділів;
- 3) перепрофілювання підприємства.

Вибір варіанта спирається на аналітичні дані, подані в попередніх розділах, і стає основою для розробки наступних прогнозів та розрахунків.

Третім етапом є «Обґрунтування форми проведення реструктуризації» – оперативної або стратегічної. Цей розділ містить інформацію про:

- прогнозні терміни проведення реструктуризації;
- перелік заходів, що вживатимуться для цього.

У четвертому розділі вміщуються розрахунки витрат на реструктуризацію та обґрунтування джерел фінансування цих витрат.

П'ятий розділ бізнес-плану реорганізації підприємства присвячується обґрунтованим способам розв'язання соціальних проблем, які неминуче постають при проведенні реструктуризації будь-якого виду.

Шостий розділ включає прогнозну оцінку ефективності проекту, яка базується на:

- очікуваних результатах господарської діяльності підприємства;
- динаміці обсягу виробництва;
- підвищенні конкурентоспроможності продукції;
- прискоренні оборотності капіталу;
- збереженні гарантій соціального захисту працівників.

Решта розділів відповідає стандартній формі бізнес-плану і містить розрахунки та обґрунтування конкретних заходів, спрямованих на реалізацію проекту реструктуризації (виробничий план, маркетинг-план, організаційний план, фінансовий план, оцінка ризиків і т. ін.).

Якщо реорганізація підприємства має форму приватизації, то відповідний бізнес-план розробляється покупцем за загальноживаною логікою та структурою.

Бізнес-планом приватизації вважається документ, який містить зобов'язання покупців відносно дальшої експлуатації об'єкта приватизації та обґрунтування можливості їх виконати згідно з вимогами, установленими Фондом державного майна України.

Особливі відомості включають до бізнес-плану в таких випадках:

1. Для створення спільних (з участю держави) підприємств з іноземними інвестиціями бізнес-план розробляється:

- з обов'язковим визначенням запланованих іноземних інвестицій за видами;
- з обґрунтуванням розмірів та форми внесків засновників у статутний фонд і поданням запропонованого його розподілу;
- з пропозиціями відносно виробничо-господарської діяльності спільного підприємства і взаємовідносин між засновниками;
- з обов'язковим поданням плану розвитку спільного підприємства та прогнозних можливостей реінвестування прибутків.

Усі ці відомості включаються у відповідні підрозділи типового бізнес-плану.

У тому разі, коли спільне (з участю держави) підприємство з іноземними інвестиціями створюється на базі структурної одиниці (або групи структурних одиниць), то вся інформація в бізнес-плані (включаючи зазначені особливості) подається відносно тільки цієї структурної одиниці (або групи структурних одиниць).

2. Для створення спільних підприємств, якщо внеском з боку держави в підприємство з іноземними інвестиціями є інвентарний об'єкт, кошти, цільові банківські вклади, цінні папери, майнові права, права користування ресурсами, будівлями, спорудами, обладнанням та ін. Тоді бізнес-план розробляється тільки в проектній частині (маркетинг-план, виробничий план, фінансовий план та програма інвестицій) відповідно до внеску.

3. При приватизації об'єкта незавершеного будівництва. У цьому разі в бізнес-плані наводяться:

- відомості про юридичний статус підприємства, якому належить об'єкт;
- загальна характеристика будівництва (призначення, проектна потужність, генеральний підрядчик та проектувальник, характер будівництва, його проектна вартість, початок, дата консервації, строки будівництва);

- дані про фінансовий стан будівництва на дату приватизації;
- пропозиції претендента відносно дальшої експлуатації об'єкта.

Ураховуючи, однак, що процес масової приватизації державного майна в Україні завершений, бізнес-план відповідної спрямованості в майбутньому, очевидно, застосовуватиметься рідко.

15.3. Бізнес-план інноваційного проекту

Для дальшого розвитку вітчизняної економіки все більшого значення набуває інтенсифікація інноваційних процесів, які дадуть змогу піднести її на якісно новий рівень. Інноваційні процеси різного спрямування відбуваються в усіх сферах соціальної та економічної діяльності держави в рамках підприємств та організацій різних форм власності.

За своєю сутністю інноваційний процес є послідовним ланцюгом подій, у ході яких інновація визріває від ідеї до конкретного продукту, технології, структури або послуги і поширюється в господарській практиці й суспільній діяльності.

Запровадження інновацій є чи не найбільш капіталомістким процесом у будь-якій галузі.

Внаслідок капіталомісткості цих процесів, а також небажання великих і неспроможності малих підприємств вкладати значні кошти в розробку та впровадження інновацій, на ринку інноваційних послуг почали з'являтися підприємства і об'єднання, основною діяльністю яких є фінансування та втілення в життя інноваційних проектів. До таких фірм належать:

- венчурні фірми;
- технопарки;
- бізнес-інкубатори;
- технополіси.

Венчурні фірми працюють на етапах зростання інноваційної продукції, проводячи первинні розробки і втілюючи в життя ризикові інноваційні проекти.

Завданням технопарків є стимулювання та підтримка малого інноваційного бізнесу.

Бізнес-інкубатори реалізують гарантовано прибуткові інноваційні проекти.

Технополіси – це об'єднання наукових установ фундаментального та прикладного характеру, конструкторських та впроваджувальних організацій, а також промислових підприємств, орієнтованих на освоєння нововведень.

Кожна з вищеназваних організацій бере для реалізації або фінансування відповідні інноваційні проекти згідно зі своїм специфічним профілем.

Як і кожний проект, що потребує зовнішнього фінансування, інноваційний проект підлягає детальному обґрунтуванню (бізнес-плануванню). Бізнес-план інноваційного проекту має загалом традиційну структуру. Проте специфіка як самого інноваційного проекту, так і організацій, що його виконують і впроваджують, певною мірою позначається на структурі бізнес-плану. Так, дещо змінюється перший розділ, який називається «Опис продукції (інновації)» і включає такі дані:

- опис науково-технічного продукту (його призначення, технічні параметри, новизна споживчих якостей, переваги перед аналогами або унікальність продукту);
- можливі галузі застосування продукту (галузі народного господарства, в яких можливе застосування, конкретні споживачі);
- перспективи вдосконалення продукту (напрямки дальшого вдосконалення споживчих якостей продукту, прогностні строки досягнення таких удосконалень).

До бізнес-плану обов'язково включають розділ «Правовий захист». Він містить інформацію, структуровану за такими підрозділами:

- рівень розкриття науково-технічних досліджень (демонстрації нового продукту на виставках, публікації у пресі);
- наявність охоронних документів щодо проекту (патентів, авторських свідоцтв);
- коли за тематикою проекту проводились патентні дослідження, наводиться інформація про ціль досліджень, глибину пошуку й самого дослідника;
- наявність або потреба придбання сертифікатів (відповідності, якості, гігієнічності і т. ін.).

Усі інші розділи бізнес-плану, а також його структура суттєво не відрізняються від стандартних.

Проте деякі організації, які фінансують або впроваджують інноваційний проект, висувають власні вимоги до складання бізнес-планів і не вимагають їх стандартного оформлення.

До бізнес-плану інноваційного проекту бажано додати експертний висновок науково-дослідної установи, що підтверджує промислову придатність нововведення.

15.4. Бізнес-план диверсифікації діяльності підприємства

Однією з головних особливостей функціонування підприємства за ринкових умов є здатність швидко адаптуватися до змін кон'юнктури ринку, залишаючи невикористані й захоплюючи нові, перспективніші ринкові ніші. Одним з найважливіших напрямків розв'язання проблем, пов'язаних з постійним пристосуванням підприємств до умов зовнішнього середовища, є диверсифікація підприємства.

У широкому розумінні диверсифікація – це розширення сфери діяльності будь-якої організації без огляду на те, до якої сфери економіки вона належить.

Теоретично диверсифікація покликана розв'язати такі проблеми:

- підвищити стійкість бізнесу;
- збільшити розміри бізнесу;
- використати нові можливості;
- з найменшими втратами змінити вид діяльності.

Але часто трапляється так, що підприємства, які вирішили диверсифікувати свою виробничу діяльність, не знають усіх «підводних каменів» та «пасток» цього процесу. Найчастіше керівники не замислюються над такими питаннями, як проблема взаємодії різних видів бізнесу, «розпорошення» ресурсів, складнощів «вбудовування» нового бізнесу в існуючий, розподілу ресурсів між старим і новим бізнесом.

Виходячи з цього буде найдоцільнішим перед прийняттям рішення про диверсифікацію діяльності підприємства скласти відповідний бізнес-план, який одразу висвітлить усі «вузькі місця». Розробка такого бізнес-плану потрібна не стільки для залучення зовнішнього капіталу на фінансування проекту, скільки для самих власників компанії, яка бажає розширити чи змінити свій бізнес.

Найпершим завданням бізнес-плану диверсифікації діяльності є обґрунтування вибору певного виду диверсифікації. В економіці виділяють два основні її види – споріднену (пов'язану) й конгломератну диверсифікацію. Інакше кажучи, у процесі пошуку варіантів диверсифікації компанія може спинити свій вибір на спорідненій чи на новій для неї галузі.

У першому випадку диверсифікація проводиться за напрямками, які мають певну стратегічну спорідненість. Це уможлиблює повне чи часткове використання наявних виробничих технологій, каналів розподілу, торгової марки, реклами, системи постачання, тобто практично всіх операційних підрозділів фірми. Така диверсифікація забезпечує нові можливості для зниження витрат виробництва, обміну технологіями і використання торгової марки.

Вибір виду диверсифікації в певній мірі залежить від поточного фінансового стану підприємства. Таким чином, бізнес-план диверсифікації діяльності підприємства в першому розділі вміщує всебічний аналіз його фінансового стану і обґрунтування вибору певного виду диверсифікації.

Зв'язок між фінансовим станом і диверсифікацією виробництва досить простий, оскільки перше зумовлює напрямок і ефективність другого. Так, якщо, наприклад, підприємство перебуває на початкових стадіях розвитку і має досить хисткий фінансовий стан, то напрямки диверсифікації для таких підприємств завжди спиратимуться на об'єктивну основу – альтернативне використання відходів, виробничих потужностей, торгово-комерційної мережі – і будуть тісно пов'язані з фінансовими можливостями традиційного виробництва. Далі, в міру зростання фірми, збільшення її фінансової стійкості зменшується роль основного виробництва, цілі отримання прибутку досягаються через розширення можливостей міграції капіталу за межі галузі, регіону, національної економіки. Так, якщо існує надлишок капіталу і його немає сенсу вкладати через неефективність (низьку віддачу інвестованого капіталу) або через те, що галузь не є перспективною, то, звичайно, є сенс спинитися на конгломератній диверсифікації.

Коли ж фінансовий стан є непевним, то тут варто спинитись на детальному розгляді можливості синергічної диверсифікації.

У другому розділі бізнес-плану подається інформація щодо конкретної форми та направленості диверсифікації. Так, якщо на основі фінансового аналізу було вибрано споріднену диверсифікацію, у другому розділі бізнес-плану треба розглянути інформацію про ту галузь, на ринки якої компанія спрямує свою діяльність. У цьому розділі має бути проведений тест на привабливість. Галузі, що їх вибирають для диверсифікації, мають бути структурно привабливими принаймні в перспективі. Використання аналізу галузей треба спрямувати на порівняння привабливості інвестиційних можливостей у нові галузі з тими, які фірма вже освоїла.

Якщо ж було вирішено провести конгломератну диверсифікацію, то в цьому розділі треба подати повну інформацію про фірми, які будуть придбані, або про підрозділи, котрі будуть створені «з нуля» як оператори кардинально нових ринків.

Третій розділ бізнес-плану в обох випадках повинен бути присвячений розв'язанню питання щодо сумісності існуючих і нових сфер бізнесу. У цьому розділі розглядаються результати проведених тестів «на вартість входження» і на додаткові вигоди, а також докладно розробляється відповідна корпоративна стратегія підприємства.

Результати тесту «на вартість входження» мають засвідчити, що витрати, пов'язані з проникненням у новий бізнес, не поглинатимуть усіх майбутніх доходів. Потреба в такому тестуванні пов'язана з високими бар'єрами на вході до структурно привабливих галузей.

Тест на додаткові вигоди дає змогу переконатись, що новий підрозділ матиме конкурентні переваги від взаємодії з корпорацією, або сама корпорація підвищить свою загальну конкурентоспроможність унаслідок появи цього нового підрозділу.

Усі наступні розділи бізнес-плану диверсифікації діяльності підприємства (дослідження ринку, маркетинг-план, виробничий план, фінансовий план та оцінка ризиків) мають стандартну побудову з традиційним набором питань. Проте в кожному з цих розділів уся інформація, розрахунки й прогнози мають стосуватися не тільки нових сфер бізнесу, продукції або ринків збуту, також їхнього зв'язку з основним бізнесом.

В усіх розділах та підрозділах бізнес-плану обов'язково треба навести прогнози впливу будь-яких заходів або рішень, пов'язаних із новим спрямуванням бізнесу, на базову діяльність компанії.

Питання для самоперевірки

1. Які інструментарії є в системі заходів, що мають на меті виведення підприємства з кризового фінансового стану?
2. Для чого складається бізнес-план санації підприємства?
3. Що необхідно обґрунтувати в бізнес-плані реорганізації підприємства?
4. Яка мета бізнес-плану інноваційного проекту?
5. Яку інформацію слід надати в організаційному розділі бізнес-плану з диверсифікації?

ЧАСТИНА ІІІ. ЗАВДАННЯ ТА МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ДО ВИКОНАННЯ ІНДИВІДУАЛЬНОГО НАВЧАЛЬНО-ДОСЛІДНОГО ЗАВДАННЯ

Виконання індивідуального навчально-дослідного завдання передбачено робочою навчальною програмою дисципліни «Бізнес-планування».

Для виконання індивідуального навчально-дослідного завдання заплановано 48 годин самостійної роботи студента.

Виконання завдання є важливим етапом засвоєння положень дисципліни студентами денної форми навчання. Метою завдання є поглиблення, систематизація і закріплення теоретичних знань, напрацювання навичок застосування інструментарію бізнес-планування на практиці.

ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

ІНДЗ містить наступні розділи:

Титульний аркуш.

Завдання.

Зміст.

1. Короткий опис можливостей підприємства (Резюме).
2. Характеристика підприємства. Характеристика продукції (послуг), вироблюваних підприємством.
3. Характеристика конкурентного середовища і конкурентні переваги.
4. План маркетингової діяльності. План реалізації.
5. План виробничої діяльності підприємства.
6. План потреб в матеріалах.
7. План прямих витрат на оплату праці.
8. План загальновиробничих витрат.
9. План загальногосподарських витрат.
10. План комерційних витрат.

11. План прибутків і збитків.

12. Аналіз потенційних ризиків.

Висновки.

Варіант завдання визначають за останньою цифрою номера студента в групі. ІНДЗ оформляють у вигляді записки на стандартних аркушах з дотриманням вимог, що стосуються виконання текстових документів.

ЗМІСТ РОЗДІЛІВ ІНДЗ

1. Резюме. Характеристика підприємства і продукції (послуг). Характеристика конкурентного середовища і конкурентні переваги.

Перші три розділи бізнес-плану розробляють після вибору сфери діяльності й номенклатури продукції, що виробляється. Зміст розділів визначається переліком питань, представлених у конспекті лекцій з дисципліни «Бізнес-планування». Розділ резюме оформляють після розрахунку плану прибутку. Як підприємства конкурентів можна взяти реальні і змодельовані.

2. План реалізації

У плані реалізації вказують прогноз збуту по видах продукції в натуральному і вартісному виразі. Цей план є прогнозом майбутніх доходів і основою для всієї решти планів: зрештою витрати залежать від обсягу випуску, а обсяг випуску встановлюють на основі обсягу реалізації.

Прогноз кількості реалізованої продукції кожного виду, а також цін на них розробляють у відділі маркетингу підприємства. Обсяг реалізації залежить як від попиту на продукцію, так і від виробничої потужності підприємства. Оскільки провезення реалізації завжди містить в собі деякий елемент невизначеності, корисно вказати максимально можливе, мінімально можливе і найвірогідніше значення.

Виручку без ПДВ визначають як добуток кількості на ціну без ПДВ. ПДВ складає 20 % від виручки без ПДВ.

Далі по тексту жирним шрифтом виділені дані, які беруть із завдання за варіантами, а курсивом те, що приймається таким, як у даних методичних вказівках.

План реалізації

| Найменування продукції | Обсяг реалізації продукції, <i>РП_i</i> , шт. | Ціна без ПДВ, грн. | Виручка без ПДВ, грн. | ПДВ, грн. | Виручка з ПДВ, грн. |
|------------------------|---|--------------------|-----------------------|-----------|---------------------|
| А | 1650 | 200 | 330000 | 66000 | 396000 |
| Б | 1950 | 225 | 438750 | 87750 | 526500 |
| В | 1785 | 155 | 276675 | 55335 | 332010 |
| Г | 2050 | 173 | 354650 | 70930 | 425580 |
| Усього | | | 1400075 | 280015 | 1680090 |

Примітка: курсивом виділені загальні для усіх варіантів дані

3. План виробництва

Перехідні запаси включають запаси готової і незавершеної продукції. Запаси необхідні підприємству для безперебійного функціонування. Необхідні перехідні запаси можна визначити на основі плану реалізації і інформації про швидкість оборотності кожного з цих видів оборотних активів підприємства.

Необхідний запас готової продукції розраховують за формулою:

$$ГП_{ki} = РП_i * t_i / T,$$

де $ГП_{ki}$ – запас готової продукції i -го виду на кінець періоду;

$РП_i$ – обсяг реалізації i -го виду продукції в майбутньому періоді;

t_i – середній термін зберігання готової продукції i -го виду на складі (в днях);

T – тривалість майбутнього періоду (в днях, 30 днів).

Наприклад, для продукції А (табл. 2) запас готової продукції на кінець періоду дорівнює $1650 * 2 / 30 = 110$ шт.

Виробнича програма і план перехідних запасів готової продукції

| Найменування продукції | Обсяг реалізації продукції, <i>РП_i</i> , шт | Термін зберігання Запасів на складі, дн. | Запас готової продукції, шт | | Товарна продукція (ТП), шт. |
|------------------------|--|--|-----------------------------|--------------------|-----------------------------|
| | | | на кінець періоду (ГП) | на початок періоду | |
| А | 1650 | 2 | 110 | 35 | 1725 |
| Б | 1950 | 3 | 195 | 100 | 2045 |
| В | 1785 | 1 | 60 | 150 | 1695 |
| Г | 2050 | 1 | 69 | 250 | 1869 |

Примітка: курсивом виділені загальні для всіх варіантів дані

Запас готової продукції залежить від t_i – середнього терміну зберігання готової продукції. Але слід орієнтуватися не стільки на ту ситуацію, яка склалася на підприємстві до даного часу, скільки на оптимальний час зберігання запасів на складі.

У плані виробництва визначають кількість продукції, яку передбачають виготовити виходячи з наміченого обсягу продажів і потреб в запасах готової продукції. Виробничий план складається по видах продукції на основі співвідношення:

$$ТП_i = РП_i + ГПк_i - Гпн_i,$$

де $ТП_i$ – обсяг товарної продукції, який повинен бути вироблений в планованому періоді;

$РП_i$ – передбачуваний обсяг реалізації продукції;

$Гпн_i$ – запаси готової продукції на початок періоду.

Наприклад, для продукції А (табл. 2) обсяг товарної продукції дорівнює $1650 + 110 - 35 = 1725$ шт.

Але для забезпечення безперервності виробничого процесу підприємству необхідний деякий запас незавершеної продукції. Запаси її розраховують аналогічно запасам готової продукції, за тим винятком, що замість терміну зберігання враховують тривалість виробничого циклу:

$$НЗПк_i = ТП_i * t_i * Кг / T,$$

де $НЗПк_i$ – запас незавершеної продукції i -го вигляду на кінець періоду;

$ТП_i$ – обсяг випуску i -го виду продукції за майбутній період;

t_i – тривалість виробничого циклу (в днях);

$Кг$ – коефіцієнт готовності незавершеного виробництва (звичайно приймають рівним 50 %). Наприклад, для продукції А (табл. 3) запас незавершеної продукції на кінець періоду дорівнює $1725 * 2 * 0,5 / 30 = 58$ шт.

Отже обсяг випуску валової продукції (ВП) i -го виду рівний обсягу випуску товарної продукції, скоректованому на зміну запасів незавершеного виробництва:

$$ВП_i = ТП_i + НЗПк_i - НЗПн_i.$$

Наприклад, для продукції А (табл. 3) обсяг випуску валової продукції дорівнює $1725 + 58 - 120 = 1663$ шт.

Виробнича програма і план перехідних запасів незавершеного виробництва

| Найменування продукції | Товарна продукція, (ТП), шт. | Тривалість виробничого циклу, t_i , дн. | Коефіцієнт готовності | Запас незавершеного виробництва, шт. | | Валова продукція (ВП _i), шт. |
|------------------------|------------------------------|---|-----------------------|--|--------------------|--|
| | | | | на кінець періоду (НЗПК _i) | на початок періоду | |
| А | 1725 | 2 | 0,5 | 58 | 120 | 1663 |
| Б | 2045 | 2 | 0,5 | 69 | 50 | 2064 |
| В | 1695 | 1 | 0,5 | 29 | 65 | 1659 |
| Г | 1869 | 1 | 0,5 | 32 | 75 | 1826 |

4. План потреб в матеріалах

План потреб в матеріалах складають в натуральному і вартісному вираженні. Його мета – визначення кількості матеріалів, необхідних для виробництва запланованого обсягу продукції і кількості матеріалів, які необхідно закупити протягом планованого періоду.

Заздалегідь розраховують витрату матеріалів за видами продукції.

Таблиця 4

План потреб в матеріалах

| Матеріали | Продукція А | | Продукція Б | | Продукція В | | Продукція Г | | Разом потреба на витрату |
|-----------|-------------|----------|-------------|----------|-------------|----------|-------------|----------|--------------------------|
| | на 1 шт. | на обсяг | на 1 шт. | на обсяг | на 1 шт. | на обсяг | на 1 шт. | на обсяг | |
| Х | 7 | 11641 | 8 | 16512 | 5 | 8295 | 6 | 10956 | 47404 |
| У | 0,2 | 332,6 | 0,2 | 412,8 | 0,15 | 248,85 | 0,15 | 273,6 | 1268,15 |
| Z | 0,15 | 249,45 | 0,15 | 309,6 | 0,1 | 165,9 | 0,1 | 182,6 | 907,55 |

Переважно витрати на матеріали є змінними, а тому потребу в матеріалах в натуральному вираженні можна розрахувати за наступною формулою:

$$M = N \cdot Q + M_k,$$

де N – норма витрати на одиницю продукції;

Q – обсяг виробництва;

M_k – запас матеріалів на кінець періоду.

Запас матеріалу на кінець періоду складає 23 % від потреби на витрату.

Наприклад, для продукції А (табл. 4) обсяг потрібного матеріалу Х дорівнює $7 * 1663 = 11641$ кг; обсяг потрібного матеріалу Y дорівнює $0,2 * 1663 = 332,6$ кг; обсяг потрібного матеріалу Z дорівнює $0,15 * 1663 = 249,45$ кг.

Потреба в матеріалі разом (табл. 5) визначається як сума потреби на витрату ($H * Q$) й величини страхового запасу (M_k) на кінець періоду (23 %): наприклад, для матеріалу Х – $H * Q = 11641 + 16512 + 8295 + 10956 = 47404,007$; $M_k = 0,23 * 47404,007 = 10902,92$ кг; $M = 47404,007 + 10902,92 = 58306,92$ кг.

Обсяг закупівель рівний різниці між потребою в матеріалах і запасом, що є на підприємстві до початку планового періоду:

$$З = М - M_n.$$

Наприклад, обсяг потрібного матеріалу Х дорівнює:
 $З = 58306,92 - 850 = 57456,92$ кг.

$$З = З * Ц,$$

де З – обсяг закупівель (в натуральному вираженні);

Ц – ціна.

Вартість закупівель $57456,92 * 16 = 919310,72$ грн.

Таблиця 5

План закупівель

| Матеріали | Потреба на витрату, кг ($H*Q$) | Запас матеріалу на кінець періоду, кг 23 % (M_k) | Разом потреба в матеріалі, кг (M) | Запас матеріалу на початок періоду, кг (M_n) | Обсяг закупівель, кг ($З$) | Ціна за 1 кг, грн. ($Ц$) | Вартість закупівель, тис. грн. |
|-----------|----------------------------------|--|---------------------------------------|--|------------------------------|----------------------------|--------------------------------|
| X | 47404,00 | 10902,92 | 58306,92 | 850 | 57456,92 | 16 | 919310,72 |
| Y | 1268,15 | 291,67 | 1559,82 | 120 | 1439,82 | 12 | 17277,89 |
| Z | 907,55 | 208,74 | 1116,29 | 200 | 916,29 | 10 | 9162,87 |
| | | | | | | Усього | 945751,48 |

Виходячи із стандартного розміру партії, періодичності закупівель і середнього терміну оплати, складають графік оплати кредиторської заборгованості перед постачальниками матеріалів (це важливо для прогнозування грошових потоків і складання фінансового плану).

5. План прямих витрат на оплату праці

План прямих витрат на оплату праці складають на базі виробничої програми.

Для визначення планових витрат на оплату праці очікуваний обсяг виробництва кожного виду продукції помножують на трудомісткість одиниці продукції, а потім одержану трудомісткість випуску помножують на вартість 1 люд.-год. (тобто середню годинну тарифну ставку). Витрати на оплату праці також розраховують по центрах витрат (видах робіт, ділянках), а потім зводять в єдину форму. Важливо, щоб при цьому збереглося розділення на постійні й змінні витрати.

Прямі витрати на оплату праці на 1 шт. дорівнюють добутку працемісткості одиниці продукції і середньої годинної тарифної ставки. Наприклад, для продукції А (табл. 6) прямі витрати на оплату праці на одиницю дорівнюють $4 \cdot 5,2 = 20,8$ грн., а на валовий обсяг $20,8 \cdot 1663 = 34590,4$ грн. і на обсяг реалізації $20,8 \cdot 1650 = 34320$ грн.

Таблиця 6

План прямих витрат на оплату праці

| Найменування продукції | Працемісткість одиниці продукції, год. | Середня годинна тарифна ставка, грн. | Прямі витрати на оплату праці на 1 шт., грн. | Валова продукція, шт. | Реалізована продукція, шт. | Прямі витрати на оплату праці, грн. | |
|------------------------|--|--------------------------------------|--|-----------------------|----------------------------|-------------------------------------|--------------------------|
| | | | | | | на валову продукцію | на реалізовану продукцію |
| А | 4 | 10 | 40 | 1663 | 1650 | 66520 | 66000 |
| Б | 5 | 10 | 50 | 2064 | 1950 | 103200 | 97500 |
| В | 2,5 | 10 | 25 | 1659 | 1785 | 41475 | 44625 |
| Г | 3 | 10 | 30 | 1826 | 2050 | 54780 | 61500 |
| Усього | | | | | | 265975 | 269625 |

Нарахування на соціальні заходи визначають за діючою ставкою на момент виконання роботи (це 41,5 %, а саме: 22 % – єдиний соціальний внесок, 22 % – податок на доходи фізичних осіб, 1,5 % – військовий збір) від заробітної плати. Так, у табл. 7 відрахування від заробітної платні допоміжних робітників склали $0,415 \cdot 32500 = 13487,50$ грн., а від заробітної плати контролерів, майстрів, начальників цехів – $0,415 \cdot 2650 = 1099,75$ грн.

План загальнопромислових витрат

| Стаття витрат | Сума |
|--|--------------|
| Змінні витрати – усього, у т. ч. | 98249,5 |
| Допоміжні матеріали | 2650 |
| Заробітна плата допоміжних робітників | 32500 |
| Нарахування (41,5 %) | 13487,5 |
| Преміальний фонд | 5500 |
| Рухова електроенергія | 15542 |
| Витрати на утримання та експлуатацію устаткування | 28570 |
| Постійні витрати – усього, у т. ч. | 20399,75 |
| Амортизація | 14500 |
| Заробітна плата контролерів, майстрів, начальників цехів | 2650 |
| Нарахування (41,5 %) | 1099,75 |
| Електроенергія на освітлення | 1350 |
| Ремонт, техобслуговування | 800 |
| Усього | 118649,25 |

6. План загальногосподарських витрат

План загальногосподарських (адміністративних) витрат складають за тим же принципом, що і план загальнопромислових витрат.

План загальногосподарських витрат

| Стаття витрат | Сума, грн. |
|-------------------------------------|--------------|
| Амортизація | 8100 |
| Фонд оплати праці інших працівників | 5200 |
| Нарахування (41,5 %) | 2158 |
| Представницькі витрати | 500 |
| Енерговитрати, комерційні послуги | 1650 |
| Послуги сторонніх організацій | 1450 |
| Податки у складі собівартості | 13215 |
| Інші | 85 |
| Усього | 32358 |

7. План комерційних витрат

У план комерційних витрат (табл. 9) включають витрати поточного характеру, пов'язані з реалізацією продукції, маркетинговою діяльністю (дослідження ринку, заходи щодо стимулювання збуту, реклама, висновки договорів із споживачами і т.п.). Ці витрати необхідно підрозділити на постійні й змінні.

План комерційних витрат

| Стаття витрат | Продукція А | | Продукція Б | | Продукція В | | Продукція Г | | Усього |
|---|-------------|--------------|--------------|----------------|-------------|-----------------|-------------|----------------|-----------------|
| | на од. | на обсяг | на од. | на обсяг | на од. | на обсяг | на од. | на обсяг | |
| Змінні витрати | | | | | | | | | |
| Транспортування | 2,5 | 4125 | 2,6 | 5070 | 2,2 | 3927 | 1,9 | 3895 | 17017 |
| Упаковка | 3,2 | 3280 | 3,3 | 6435 | 3 | 5355 | 3 | 6150 | 23220 |
| Комісійні (5 % від вартості (від ціни)) | 10 | 16500 | 11,25 | 21937,5 | 7,75 | 13833,75 | 8,65 | 17732,5 | 70003,75 |
| Усього змінні | 15,7 | 25905 | 17,15 | 33442,5 | 12,9 | 23115,75 | 13,6 | 27777,5 | 110240,8 |
| Постійні витрати | | | | | | | | | |
| Реклама і стимулювання збуту | | | | | | | | | 25500 |
| Фонд оплати праці відділу маркетингу і збуту | | | | | | | | | 2560 |
| Нарахування (41,5 %) | | | | | | | | | 1062,4 |
| Послуги сторонніх організацій та інші витрати | | | | | | | | | 1850 |
| Усього постійних витрат | | | | | | | | | 30972,4 |
| Усього комерційних витрат | | | | | | | | | 141077,47 |

Наприклад, витрати на комісійні є змінними, витрати на рекламу є постійними. Наприклад, для продукції А (табл. 9) витрати на транспортування дорівнюють $2,5 * 1650 = 4125$ грн., витрати на упаковку дорівнюють $3,2 * 1650 = 5280$ грн., комісійні витрати – $10 * 1650 = 16500$ грн. Комісійні – це 5 % від вартості, а на одиницю – від ціни, тобто для продукції А вона складає $0,05 * 200 = 10$ грн.

8. План прибутків і збитків

План прибутків і збитків (табл. 10) є прогнозом звіту про прибутки й збитки, він акумулює в собі інформацію з усіх інших планів: відомості про виручку, змінних і постійних витратах, а отже дозволяє проаналізувати, який прибуток підприємство одержить в планованому періоді.

На підставі плану прибутків і збитків проводять аналіз і роблять висновки про оптимальність представленої системи планів і необхідності коректувань.

Виручка, наприклад, для продукції А (табл. 10) складає $200 + 40 = 240$ грн. на одиницю і $330000 + 66000 = 396000$ грн. ПДВ – 20 % від виручки без ПДВ. Виручка без ПДВ – це виручка з табл. 1, а на одиницю – це ціна одиниці.

Матеріали на одиницю визначають як суму добутоків норми матеріалів та їх ціни. Наприклад, для продукції А (табл. 10) норма матеріалу Х складає 7 кг, ціна – 16 грн/кг.; норма матеріалу Y складає 0,2 кг, ціна – 12 грн/кг.; норма матеріалу Z

складає 0,15 кг, ціна – 10 грн/кг. Тоді вартість матеріалів на продукцію А складає:
 $7 * 16 + 0,2 * 12 + 0,15 * 10 = 115,9$ грн.

Прямі витрати на оплату праці з табл. 6. Змінні комерційні витрати беруть з табл. 9.

Маржинальний прибуток визначають як різницю між виручкою без ПДВ (або ціною) і загальними змінними витратами: $2000 - 186,08 = 13,92$ грн. або $330000 - 307032 = 22968$ грн.

9. Аналіз потенційних ризиків

Середньоквадратичне відхилення є найбільш поширеним показником оцінки рівня інвестиційних ризиків. Розрахунок цього показника дозволяє врахувати коливання очікуваних прибутків від різних інвестицій.

Методологічною базою аналізу і ризику інвестиційних проектів є розгляд вихідних даних як очікуваних значень певних випадкових величин з відомими законами імовірнісного розподілу. Наприклад, прибутковість інвестиційного проекту може характеризуватися наведеним нижче законом розподілу:

Таблиця 11

Розподіл доходу проекту за ймовірністю одержання

| Ймовірність одержання прибутку (P) | | Рівень очікуваного прибутку (X) (умовн. од.) | |
|------------------------------------|-----|---|------|
| P ₁ | 0,2 | X ₁ | 200 |
| P ₂ | 0,5 | X ₂ | 800 |
| P ₃ | 0,3 | X ₃ | 1000 |

Випадкова величина, що набуває певних окремих значень, називається дискретною. Таблиця 11 є прикладом закону розподілу дискретної випадкової величини.

Закон розподілу характеризується кількома показниками, зокрема математичним очікуванням, дисперсією, середньоквадратичним відхиленням, коефіцієнтом варіації.

Математичним очікуванням, або середнім очікуваним значенням випадкової величини X, називається число, яке дорівнює сумі добутків усіх можливих значень величини (x) на відповідні ймовірності (P_i) їхнього виникнення:

$$M(X) = X_1P_1 + X_2P_2 + \dots + X_nP_n,$$

де M(X) – математичне очікування (очікувана доходність);

$X_1; X_2, X_n$ – рівень очікуваного прибутку (X);

n – кількість станів;

$P_1; P_2, P_n$ – ймовірність одержання прибутку (P).

Але математичне очікування ще не є основною характеристикою випадкової величини. Для більш повної її характеристики треба ще числові характеристики.

Для характеристик ризику як міри невизначеності використовують такі показники:

1) дисперсія ($D(x)$)

$$D(x) = p[x - M(x)]^2;$$

2) середньоквадратичне відхилення ($\sigma(x)$):

$$\sigma(x) = \sqrt{D(x)}.$$

Чим більше квадратичне відхилення, тим більший ризик інвестицій у проект.

3) коефіцієнт варіації ($Var(x)$):

$$V_{ar} = \frac{\sigma(x)}{M(x)} * 100\%.$$

Коефіцієнт варіації є відносною величиною, абсолютні значення показників не впливають на його значення. Коефіцієнт варіації змінюється у межах від 0 до 100%. Чим більший коефіцієнт, тим більша мінливість ознаки.

Коефіцієнт варіації показує частку ризику на одиницю очікуваної доходності.

Наприклад, для інвестиційного проекту, закон розподілу якого подано в табл. 11, ці характеристики становлять:

1) середнє очікуване значення прибутку

$$M(x) = 200 * 0,2 + 800 * 0,5 + 1000 * 0,3 = 740;$$

2) дисперсія

$$D(x) = (200 - 740)^2 * 0,2 + (800 - 740)^2 * 0,5 + (1000 - 740)^2 * 0,3 = 80400;$$

3) середньоквадратичне відхилення;

$$\sigma(x) = \sqrt{80400} = 283,55;$$

4) коефіцієнт варіації

$$Var(x) = (283,55 / 740) * 100 \% = 38,32 \%$$

У роботі слід прийняти, що X_3 величина розрахованого у табл. 10 прибутку, X_1 – 20 % від прибутку, а X_2 – 80 %. Ймовірність одержання прибутку беруть за індивідуальним варіантом (табл. 11).

План прибутку

| Показники | Продукція А, грн | | Продукція Б, грн | | Продукція В, грн. | | Продукція Г, грн. | | Усього, грн. | У % до виручки |
|-------------------------------|------------------|----------|------------------|----------|-------------------|----------|-------------------|----------|-----------------|-------------------|
| | 1 шт. | на обсяг | 1 шт. | на обсяг | 1 шт. | на обсяг | 1 шт. | на обсяг | | |
| Виручка | 240 | 396000 | 270 | 526500 | 186 | 332010 | 207,6 | 425580 | 1680090 | 120 |
| ПДВ | 40 | 66000 | 45 | 87750 | 31 | 55335 | 34,6 | 70930 | 280015 | 20 |
| Виручка без ПДВ | 200 | 330000 | 225 | 438750 | 155 | 276675 | 173 | 354650 | 1400075 | 100 |
| Змінні витрати | | | | | | | | | | |
| Матеріали | 115,9 | 191235 | 131,9 | 257205 | 82,8 | 147798 | 98,8 | 202540 | 798778 | 57,05 |
| Прямі витрати на оплату праці | 40 | 66000 | 50 | 97500 | 25 | 44625 | 30 | 61500 | 269625 | 19,26 |
| Нарахування (41,5 %) | 14,48 | 23892 | 18,1 | 35295 | 9,05 | 16154,25 | 10,86 | 22263 | 97604,25 | 6,97 |
| Змінні комерційні витрати | 15,7 | 25905 | 17,15 | 33442,5 | 12,95 | 23115,75 | 13,55 | 27777,5 | 110240,75 | 7,87 |
| Разом змінні витрати | 186,08 | 307032 | 217,15 | 423442,5 | 129,8 | 231693 | 153,21 | 314080,5 | 1276248 | 91,16 |
| Маржинальний прибуток | 13,92 | 22968 | 7,85 | 15307,5 | 25,2 | 44982 | 19,79 | 40569,5 | 123827 | 8,84 |
| Постійні витрати | | | | | | | | | | 0,00 |
| Енерговитрати | * | * | * | * | * | * | * | * | 1350 | 0,10 |
| Фонд оплати праці | * | * | * | * | * | * | * | * | 2650 | 0,19 |
| Нарахування (41,5 %) | * | * | * | * | * | * | * | * | 959,3 | 0,07 |
| Ремонт, техобслуговування | * | * | * | * | * | * | * | * | 800 | 0,06 |
| Амортизація | * | * | * | * | * | * | * | * | 14500 | 1,04 |
| Постійні комерційні витрати | * | * | * | * | * | * | * | * | 30836,72 | 2,20 |
| Адміністративні витрати | * | * | * | * | * | * | * | * | 32547,4 | 2,29 |
| Разом постійних витрат | * | * | * | * | * | * | * | * | 83643,42 | 5,94 |
| Разом витрат | * | * | * | * | * | * | * | * | 1359891,42 | 97,10 |
| Прибуток | * | * | * | * | * | * | * | * | 40183,58 | 2,90 |

Таблиця 11

Завдання за варіантами

| Найменування | Приклад | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|-------------------------------------|---------|-------|-------|---------|---------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| 1. Ціна без ПДВ, грн. | | | | | | | | | | | |
| А | 200 | 175 | 170 | 165 | 165 | 160 | 155 | 160 | 170 | 160 | 150 |
| Б | 225 | 200 | 190 | 190 | 185 | 185 | 185 | 190 | 195 | 175 | 180 |
| В | 155 | 130 | 125 | 120 | 120 | 125 | 115 | 120 | 125 | 115 | 110 |
| Г | 173 | 150 | 155 | 160 | 150 | 155 | 145 | 160 | 170 | 150 | 145 |
| 2. Об'єм, шт. | | | | | | | | | | | |
| А | 1650 | 1800 | 1950 | 2205 | 2105 | 1900 | 2100 | 1560 | 1455 | 1655 | 1700 |
| Б | 1950 | 2400 | 2540 | 2300 | 2250 | 2350 | 2800 | 2785 | 1850 | 1750 | 1800 |
| В | 1785 | 2100 | 2300 | 2700 | 2850 | 3125 | 2950 | 2358 | 2520 | 2950 | 3200 |
| Г | 2050 | 1950 | 2200 | 2550 | 2750 | 2850 | 2650 | 2458 | 2350 | 2450 | 2500 |
| 3. Транспортування | | | | | | | | | | | |
| А | 2,5 | 5,5 | 2,2 | 1,8 | 2,5 | 2,9 | 2,5 | 1,5 | 1,8 | 1,4 | 1,5 |
| Б | 2,6 | 5 | 2,5 | 1,9 | 2,6 | 3,2 | 2,7 | 1,6 | 1,6 | 1,5 | 0,8 |
| В | 2,2 | 4,5 | 2,1 | 1,7 | 2,8 | 3,1 | 2,3 | 1,4 | 1,4 | 1,2 | 0,7 |
| Г | 1,9 | 3,5 | 1,8 | 1,6 | 2,6 | 2,7 | 2,2 | 1,2 | 1,3 | 1,1 | 0,7 |
| 4. Упаковка | | | | | | | | | | | |
| А | 3,2 | 5,5 | 4,5 | 5,2 | 4,3 | 4,5 | 3,5 | 3,2 | 3,5 | 2,8 | 3,5 |
| Б | 3,3 | 5,9 | 4,6 | 5 | 4,4 | 5,5 | 4,5 | 4,5 | 5,5 | 4,5 | 5 |
| В | 3 | 6 | 4,2 | 4,5 | 4,1 | 4 | 3,7 | 3,2 | 4,5 | 3,5 | 2,5 |
| Г | 3 | 5 | 3,8 | 4,2 | 4 | 3,7 | 3,5 | 3 | 4 | 3 | 3 |
| 5. Ціна за 1 кг, грн. | | | | | | | | | | | |
| Х | 16 | 17 | 16,5 | 16 | 15,5 | 16 | 15 | 14 | 15,5 | 14,5 | 14 |
| У | 12 | 13 | 15,5 | 15 | 14,5 | 14 | 13 | 13 | 14 | 13,5 | 15 |
| Z | 10 | 12 | 14 | 14 | 13,5 | 14,5 | 14 | 17 | 19 | 18 | 20 |
| Реклама і стимулювання збуту | 25500 | 45800 | 35500 | 45800 | 65500 | 55000 | 48500 | 45000 | 45000 | 35500 | 30000 |
| ФОТ відділу маркетингу і збуту | 2560 | 3560 | 2750 | 3120 | 2905 | 2785 | 2650 | 2550 | 2550 | 1900 | 2000 |
| Послуги сторонніх організацій | 1850 | 2890 | 2580 | 3520 | 2800 | 2580 | 2650 | 3950 | 3950 | 2550 | 2900 |
| Допоміжні матеріали | 2650 | 2550 | 1685 | 1385 | 1785 | 1685 | 1500 | 16050 | 16550 | 14700 | 15000 |
| Зарплата допоміжних робітників | 32500 | 35600 | 28500 | 32550 | 33250 | 31520 | 29550 | 35550 | 36050 | 34550 | 36500 |
| Амортизація виробничих приміщень | 14500 | 14500 | 15520 | 12500 | 13280 | 14580 | 13520 | 14540 | 13550 | 11050 | 12500 |
| Заробітна плата контролерів | 2650 | 2950 | 2850 | 2650 | 2500 | 2750 | 2650 | 2750 | 2650 | 2350 | 2400 |
| Електроенергія на освітлення | 1350 | 1250 | 875 | 1350 | 1090 | 890 | 650 | 1150 | 1250 | 958 | 1258 |
| Ремонт, техобслуговування | 800 | 750 | 850 | 1250 | 750 | 950 | 1205 | 1355 | 1650 | 1530 | 1650 |
| Податки у складі собівартості | 13215 | 15660 | 16282 | 16016,5 | 15271,5 | 14775 | 16870 | 15575 | 12162 | 11421 | 11050 |
| Фонд оплати праці інших працівників | 5200 | 6950 | 4850 | 4580 | 4320 | 4580 | 5210 | 4505 | 4650 | 4400 | 4500 |

ВИМОГИ ДО ОФОРМЛЕННЯ ІНДИВІДУАЛЬНОГО НАВЧАЛЬНО-ДОСЛІДНОГО ЗАВДАННЯ

Загальні вимоги

Роботу друкують за допомогою комп'ютера на одній стороні аркуша білого паперу формату А4 (210x297 мм.) до тридцяти рядків на сторінці. Обсяг основного тексту до – 20 сторінок формату А4 або комп'ютерів з використанням шрифтів текстового редактора Word розміру 14, відстань між рядками півтора інтервала. Текст роботи необхідно друкувати, залишаючи береги таких розмірів: лівий – 30 мм, правий – 15 мм, верхній – 20 мм, нижній – 20 мм. Шрифт друку повинен бути чітким, стрічка чорного кольору середньої жирності. Щільність тексту роботи повинна бути однаковою.

Заголовки структурних частин роботи «ЗМІСТ», «ВСТУП», «РОЗДІЛ», «ВИСНОВКИ», «ДОДАТКИ», «СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ» друкують великими літерами симетрично до тексту. Крапку в кінці заголовка не ставлять. Якщо заголовок складається з двох або більше речень, їх розділяють крапкою. Відстань між заголовком і текстом повинна дорівнювати 3 інтервалам. Кожну структурну частину роботи треба починати з нової сторінки.

Нумерація

Нумерацію сторінок, розділів, рисунків, таблиць, формул подають арабськими цифрами без знака «№». Першою сторінкою роботи є титульний аркуш, який включають до загальної нумерації сторінок. На титульному аркуші номер сторінки не ставлять, на наступних сторінках номер проставляють у правому верхньому куті сторінки без крапки в кінці.

Такі структурні частини роботи, як зміст, висновки, список використаних джерел не мають порядкового номера. Всі аркуші, на яких розміщені згадані структурні частини, нумерують звичайним чином. Не нумерують лише їх заголовки, тобто не можна друкувати: «1. ВСТУП» або «Розділ 4», «ВИСНОВКИ». Номер розділу ставлять після слова «РОЗДІЛ», після номера крапку не ставлять, потім з нового рядка друкують заголовок розділу.

Рисунки й таблиці треба подавати безпосередньо після тексту, де вони згадані вперше або на наступній сторінці. Ілюстрації позначають словом «Рис.» і нумерують

послідовно в межах розділу, за винятком ілюстрацій, поданих у додатках. Номер ілюстрації повинен складатися з номера розділу і порядкового номера ілюстрації, між якими ставиться крапка. Наприклад, рис. 1.2. (другий рисунок першого розділу). Номер ілюстрації, її назва і пояснювальні підписи розміщують послідовно під ілюстрацією.

Таблиці нумерують послідовно (за винятком таблиць, поданих у додатках) в межах розділу. В правому верхньому куті над відповідним заголовком таблиці розміщують напис «Таблиця» із зазначенням її номера. Номер таблиці повинен складатися з номера розділу і порядкового номера таблиці, між якими ставиться крапка, наприклад: «Таблиця 1.2» (друга таблиця першого розділу). Кожна таблиця повинна мати назву, яку розміщують над таблицею. Її друкують симетрично до тексту. Назву і слово «Таблиця» починають з великої літери. Назву не підкреслюють.

При перенесенні частини таблиці на інший аркуш (сторінку) слово «Таблиця» і номер її вказують один раз справа над першою частиною таблиці, над іншими частинами пишуть слова «Продовження табл.» і вказують номер таблиці, наприклад: «Продовження табл. 1.2».

Формули в роботі (якщо їх більше однієї) нумерують в межах розділу. Номер формули складається з номера розділу і порядкового номера формули в розділі, між якими ставлять крапку. Нумери формул пишуть біля правого берега аркуша на рівні відповідної формули в круглих дужках, наприклад: (3.1) (перша формула третього розділу).

Правила цитування та посилання на використані джерела

При написанні роботи необхідно давати посилання на літературні джерела, окремі результати з яких наводяться. Такі посилання дають змогу відшукати джерела й перевірити достовірність відомостей про цитування, дають необхідну інформацію щодо нього, допомагають з'ясувати його зміст, мову тексту, обсяг.

У тексті посилання на джерела потрібно зазначати порядковим номером за переліком посилань, виділеним двома квадратними дужками, наприклад, «...у працях [1–7]...». Якщо в тексті необхідно зробити посилання на цитату, то вказують сторінку, наприклад [1, с. 7].

Оформлення додатків

Додатки оформлюють як продовження роботи на наступних її сторінках або у вигляді окремої частини (книги), розміщуючи їх у порядку появи посилань у тексті. Якщо додатки подають на наступних сторінках роботи, кожний такий додаток повинен починатися з нової сторінки. Додаток повинен мати заголовок, надрукований угорі малими літерами з першої великої симетрично відносно тексту сторінки. Посередині рядка над заголовком малими літерами з першої великої друкують слово «Додаток __ » і велику літеру, що позначає додаток.

Додатки слід позначати послідовно великими літерами української абетки, за винятком літер Г, Г, Є, І, Ї, Й, О, Ч, Ь, наприклад, додаток А, додаток Б і т.д. Один додаток позначається як додаток А.

При оформленні додатків окремою частиною (книгою) на титульному аркуші під назвою роботи друкують великими літерами слово «ДОДАТКИ».

Ілюстрації, таблиці й формули, що розміщені в додатках, нумерують у межах кожного додатка, наприклад: Таблиця А.1 – перша таблиця додатка А; Рис. Д. 1.2 – другий рисунок першого розділу додатка Д; формула (А.1) – перша формула додатка А.

Оформлення списку використаних джерел

Список використаних джерел – елемент бібліографічного апарату, що містить бібліографічні описи використаних джерел і розміщується після додатків. Бібліографічний опис складають безпосередньо за друкованим твором або виписують з каталогів і бібліографічних покажчиків повністю без пропусків будь-яких елементів, скорочення назв і т. ін. Завдяки цьому можна

уникнути повторних перевірок, вставок пропущених відомостей. Джерела можна розміщувати одним із таких способів: у порядку появи посилань у тексті, але в алфавітному порядку прізвищ перших авторів або заголовків, у хронологічному порядку. Відомості про джерела, включені до списку, треба давати відповідно до вимог державного стандарту з обов'язковим поданням назв праць.

ПРИКЛАДИ ОФОРМЛЕННЯ ЛІТЕРАТУРИ

| Характеристика джерела | Приклад оформлення |
|---------------------------------------|---|
| Книги: Один автор | 1. Бугуцький О. А. Аналіз економічної ефективності сільськогосподарського виробництва / Бугуцький О. А. – К. : Урожай, 1976. – 264 с. 2. Данилишин Б. М. Эколого-экономические проблемы обеспечения устойчивого развития производительных сил Украины / Богдан Михайлович Данилишин. – К. : РВПС НАНУ, 1996. – 257 с. 3. Жупанський Я. І. Виробничо-територіальні комплекси та їх картографування : [книга] / Ярослав Іванович Жупанський. – Львів : Вища школа : Львівський ун-т, 1976. – 146 с. |
| Два автори | 1. Игнатенко Н. Г. Природно-ресурсный потенциал территории. Географический анализ и синтез / Н. Г. Игнатенко, Л. Г. Руденко. – Львов : Вища школа : Львовский ун-т, 1986. – 164 с. 2. Месель-Веселяк В. Я. Методологічні і методичні принципи грошової оцінки сільськогосподарських угідь : підр. [для студ. вищ. навч. закл.] / В. Я. Месель-Веселяк, М. М. Федоров. – К. : ІАЕ УААН, 1995. – 16 с. |
| Три автори | 1. Носко Б. С. Довідник з агрохімічного та агроекологічного стану ґрунтів України / Носко Б. С., Прістер Б. С., Лобода М. В. – К. : Урожай, 1994. – 332 с. |
| Чотири автори | 1. Методика нормування ресурсів для виробництва продукції рослинництва / [Вітвіцький В. В., Кисляченко М. Ф., Лобастов І. В., Нечипорук А. А.]. – К.: НДІ «Укראгропромпродуктивність», 2006. – 106 с. 2. Деградація ґрунтів та шляхи підвищення їх родючості : [підруч. для прац. с/г, студ. геогр. ф-тів ун-в та с/г вузів та ін.] / Я. О. Мольчак, М. М. Мельнійчук, І. В. Андрощук, В. М. Заремба. – Луцьк : Надстир'я, 1998. – 280 с. – (Волинська обласна держ. адміністрація. Українська екологічна АН, ВДУ ім. Л. Українки). |
| П'ять і більше авторів | 1. Методологічні засади комплексного розвитку і розміщення продуктивних сил регіонів / [Данилишин Б. М, Чернюк Л. Г., Фащевський М. І. та ін.]. – К. : РВПС України НАН України, 1998. – 161 с. 2. Підвищення ефективності використання, відтворення і охорони земельних ресурсів регіону / [Борщевський П. П., Чернюк М. О., Заремба В. М. та ін.]; за ред. П. П. Борщевського. – К. : Аграрна наука, 1998. – 240 с. |
| Без автора | 1. Аграрний ресурсний потенціал Української ССР / [відп. ред. Веденичев П. Ф.]. – К. : Наукова думка, 1988. – 312 с. 2. Актуальні питання аграрної політики : [зб. робіт / упоряд.: Шевцов О. та ін.]. – К. : Проект «Аграрна політика для людського розвитку», 2005. – 407 с. 3. Відтворення родючості ґрунтів у ґрунтозахисному землеробстві / [упорядув., ст., пер. і прим. М. К. Шикуча]. – К. : Оранта, 1998. – 680 с. |
| Багатотомний документ | 1. Географічна енциклопедія України : [у 3-х т.]. – К. : Українська Радянська Енциклопедія ім. М. П. Бажана, 1989– . – (Науково-довідкова серія «Географія» : у 3 т. / голов. редкол.: Бабичев Ф. С. (голова) [та ін.]). . Т. 1 / [відп. ред.: Маринич О. М. (голова) та ін.]. – 1989. – 416 с. |
| Матеріали конференцій, з'їздів | 1. Економіка, менеджмент, освіта в системі реформування агропромислового комплексу : матеріали Всеукр. конф. молодих учених-аграрників [«Молодь України і аграрна реформа»], (Харків, 11 — 13 жовт. 2000 р.) / М-во аграр. політики, Харк. держ. аграр. ун-т ім. В. В. Докучаєва. — Х. : Харк. держ. аграр. ун-т ім. В. В. Докучаєва, 2000. — 167 с. 2. Природа Західного Полісся та прилеглих територій : матеріали науково-практ. конф. (Луцьк, 22-24 верес. 2005 р.) / Волинський національний ун-т ім. Л. Українки. – Луцьк : Вежа, 2005. – 288 с. 3. Природа Західного Полісся та прилеглих територій : зб. наук. праць / наук. ред. Ф. В. Зузук. – Луцьк : Вежа, 2004. – 223 с. |

| | |
|--|--|
| Словники | <p>1. Географія : словник-довідник / [авт.-уклад. Ципін В. Л.]. – Х. : Хапімон, 2006. – 175, [1] с.</p> <p>2. Нормативно–правові акти землекористування : [довідник / упоряд.: А. Бородюк, М. Ковальчук, О. Петриченко]. – К. : Академія, 2007. – 320 с.</p> <p>3. Тимошенко З. І. Болонський процес в дії : словник-довідник основ, термінів і понять з орг. навч. процесу у вищ. навч. закл. / З. І. Тимошенко, О. І. Тимошенко. – К. : Європ. ун-т, 2007. – 57 с.</p> <p>4. Європейський Союз : словник-довідник / [ред.-упоряд. М. Марченко]. – 2-ге вид., оновл. – К. : К.І.С., 2006. – 138 с.</p> |
| Атласи | <p>1. Атлас Волинської області : 900-річчю Луцька присвячується / [наук. редкол.: Н. В. Бурчак та ін.] ; Комітет геодезії і картографії СРСР [та ін.]. – / [наук. редкол.: Н. В. Бурчак та ін.]. – М. : ГУГК, 1991 – 42 с.</p> <p>2. Україна : екол.-геогр. атлас : присвяч. всесвіт, дню науки в ім'я миру та розвитку згідно з рішенням 31 сесії ген. конф. ЮНЕСКО / [наук. редкол.: С. С. Куруленко та ін.]; Рада по вивч. продукт. сил України НАН України [та ін.]. – К.: Варта, 2006. – 217, [1] с.</p> |
| Законодавчі та нормативні документи | <p>1. Державна програма захисту земель України від водної та вітрової ерозії, інших видів деградації земель на 1996-2010 рр. – Офіц. вид. – К.: Держкомзем України, 1996. – 81 с.</p> <p>2. Державний земельний кадастр України станом на 1 січня 2007 р. – Офіц. вид. – К. : Держкомзем України, 2007. – Книга 1. – 258 с.</p> <p>3. Земельний кодекс України : за станом на 20 червня 2007 р. / Верховна Рада України. – Офіц. вид. – К. : Парлам. вид-во, 2007 – 212, [2] с. – (Бібліотека офіційних видань).</p> |
| Стандарти | <p>1. Якість води. Словник термінів : ДСТУ ISO 6107-1:2004 – ДСТУ ISO 6107-9:2004. – [Чинний від 2005-04-01]. – К. : Держспоживстандарт України, 2006. – 181 с. – (Національні стандарти України).</p> |
| Каталоги | <p>1. Пам'ятки історії та мистецтва Львівської області : каталог-довідник / [авт.-упоряд. М. Зобків та ін.]. – Львів : Новий час, 2003. – 160 с.</p> <p>2. Горницька І. П. Каталог контурних карт / Горницька І. П., Ткачук Л. П. – Донецьк : Либідь, 2005. – 228 с.</p> |
| Автореферати дисертацій | <p>1. Питуляк М. В. Природний агресурсний потенціал Тернопільської області : структура і особливості використання : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. геогр. наук : спец. 11.00.11 «Конструктивна географія та раціональне використання природних ресурсів» / М. В. Питуляк. – Чернівці, 2003. – 19 с.</p> |
| Частина книги, періодичного, продовжуваного видання | <p>1. Заставецька О. В. Комплексний економічний і соціальний розвиток території: теоретичні і методичні основи дослідження / Заставецька О. В. – Тернопіль, ТДПУ ім. В. Гнатюка, 1997. – 233 с.</p> <p>2. Паламарчук В. Економічні проблеми природокористування / В. Паламарчук, І. Алмаші, Е. Шелудько // Економіка України. – 1993. – № 7. – С. 89–90.</p> <p>3. Потапова А. Регіональні особливості продуктивного комплексу Волинської області / Алла Потапова, Ярослав Мольчак // Науковий вісник Чернівецького університету : Збірник наукових праць. Вип.. 391: Географія. – Чернівці: Рута, 2008. – С. 173–180.</p> <p>4. Сучасний стан земель України і заходи для його поліпшення / В. В. Медведєв, С. Ю. Булигін, Т. М. Лактіонова [та ін.] // Вісник аграрної науки. – 1996. – № 12. – С. 5–13.</p> |
| Електронні ресурси | <p>1. Богомольний Б. Р. Медицина екстремальних ситуацій [Електронний ресурс] : навч. посіб. для студ. мед. вузів III–IV рівнів акредитації / Б. Р. Богомольний, В. В. Кононенко, П. М. Чуєв. – 80 Min / 700 MB. – Одеса : Одес. мед. ун-т, 2003. – (Бібліотека студента-медика) – 1 електрон. опт. диск (CD-ROM) ; 12 см. – Систем. вимоги: Pentium ; 32 Mb RAM ; Windows 95, 98, 2000, XP ; MS Word 97-2000. – Назва з контейнера.</p> <p>2. Розподіл населення найбільш численних національностей за статтю та віком,</p> |

| |
|---|
| <p>шлюбним станом, мовними ознаками та рівнем освіти [Електронний ресурс] : за даними Всеукр. перепису населення 2001 р. / Держ. ком. статистики України ; ред. О. Г. Осауленко. – К.: CD-вид-во «Інфодиск», 2004. – 1 електрон. опт. диск (CD-ROM) : кольор. ; 12 см. – (Всеукр. перепис населення, 2001). – Систем. вимоги: Pentium-266 ; 32 Mb RAM ; CD-ROM Windows 98/2000/NT/XP. – Назва з титул. екрану.</p> <p>2.Бібліотека і доступність інформації у сучасному світі: електронні ресурси в науці, культурі та освіті : (підсумки 10-ї Міжнар. конф. «Крим-2003») [Електронний ресурс] / Л. Й. Костенко, А. О. Чекмарьов, А. Г. Бровкін, І. А. Павлуша // Бібліотечний вісник. – 2003. – № 4. – С 43. – Режим доступу до журн. : http://www.nbu.gov.ua/articles/2003/03klinko.htm.</p> |
|---|

Варто звернути увагу, що для перевірки не приймаються індивідуальні навчально-дослідні завдання, оформлення яких не відповідає вимогам!

ЗАХИСТ ІНДИВІДУАЛЬНОГО НАВЧАЛЬНО-ДОСЛІДНОГО ЗАВДАННЯ

До захисту індивідуального навчально-дослідного завдання допускаються студенти, які вчасно здали роботи на перевірку викладачеві. Захищаючий повинен зробити доповідь за роботою, де необхідно показати актуальність теми дослідження, його мету й коротко охарактеризувати результати, отримані за кожним розділом роботи. Після доповіді необхідно відповісти на запитання, які виникли у викладача в процесі перевірки роботи й доповіді та присутніх. За результатами попередньої перевірки роботи та її захисту викладач оцінює роботу.

КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ ІНДИВІДУАЛЬНОГО НАВЧАЛЬНО-ДОСЛІДНОГО ЗАВДАННЯ

Максимальна оцінка за роботу складає «десять» балів. Вона може бути отримана, якщо робота виконана, оформлена й захищена на високому рівні, тобто згідно з усіма вище викладеними вимогами.

ЧАСТИНА IV. ТЕСТУВАННЯ ПОТОЧНОГО І ПІДСУМКОВОГО РІВНЯ ЗНАНЬ

1. Одним з провідних факторів комерційного успіху підприємства є:

- а) планування;
- б) перехід до ринкової економіки;
- в) ринок.

2. Застосування сучасних методів управління вимагає використання:

- а) новітньої технології;
- б) системи планів підприємства;
- в) прогнозування.

3. Підприємство є частиною:

- а) економічної системи;
- б) ринкової економіки;
- в) усі відповіді вірні.

4. Визначальними факторами розвитку економічної системи є:

- а) попит та пропозиція;
- б) розвиток суспільства;
- в) трудові ресурси.

5. Під впливом попиту та пропозиції формуються:

- а) ціни на продукцію чи послуги;
- б) пріоритетні напрями діяльності підприємств;
- в) очікувані доходи і прибуток;
- г) необхідні обсяги виробництва і ресурси.

6. Під впливом попиту та пропозиції вибираються:

- а) ціни на продукцію чи послуги;
- б) пріоритетні напрями діяльності підприємств;
- в) очікувані доходи і прибуток;
- г) необхідні обсяги виробництва і ресурси.

7. Під впливом попиту та пропозиції визначаються:

- а) ціни на продукцію чи послуги;

- б) пріоритетні напрями діяльності підприємств;
- в) очікувані доходи і прибуток;
- г) необхідні обсяги виробництва і ресурси.

8. В умовах ринкової економіки зростає роль:

- а) ефективного менеджменту;
- б) ефективного маркетингу;
- в) усі відповіді вірні.

9. У процесі планування приймаються рішення про:

- а) вибір мети;
- б) вибір цілей;
- в) вибір завдань.

10. На основі прогнозів визначається можливість (імовірність) досягнення:

- а) цілей;
- б) мети;
- в) завдань.

11. Об'єктами планового регулювання можуть бути:

- а) економіка;
- б) економічні системи;
- в) ринок.

12. Суб'єктами планування є:

- а) органи управління;
- б) підприємство;
- в) усі відповіді вірні.

13. Основною ланкою процесу управління є:

- а) постановка цілей і пошук засобів їх виконання;
- б) постановка завдань і пошук засобів їх виконання;
- в) усі відповіді вірні.

14. Управління – це:

- а) визначення цілей діяльності;
- б) визначення мети діяльності;
- в) визначення завдань діяльності.

15. Аналіз складається з:

- а) дослідження економічних процесів;
- б) організації виробництва в сучасних умовах;
- в) формування структури організації.

16. Завданням планування є:

- а) дослідження економічних процесів;
- б) пошук відповідей на запитання з організації виробництва;
- в) отримання якісної і кількісної оцінки результатів діяльності.

17. Директивне планування припускає:

- а) застосування командно-адміністративних важелів для забезпечення поставлених цілей;
- б) ухилення від обов'язковості виконання рекомендацій.

18. Індикативне планування припускає:

- а) застосування командно-адміністративних важелів для забезпечення поставлених цілей;
- б) ухилення від обов'язковості виконання рекомендацій.

19. Середньострокове планування розраховане на строк від:

- а) 5–10 років;
- б) 10–15 років;
- в) 2–5 років.

20. Довгострокове планування розраховане на строк від:

- а) 5–10 років;
- б) 10–15 років;
- в) 2–5 років.

21. Бізнес-план дозволяє вирішити проблеми:

- а) ринку;
- б) бізнесу;
- в) економіки.

22. Успіх будь-якого бізнесу залежить від:

- а) уміння досягати поставлених цілей;
- б) уміння досягати поставленої мети;

в) уміння досягати поставлених завдань.

23. Повний бізнес-план за обсягом не перевищує:

- а) 40 сторінок;
- б) 20 сторінок;
- в) 100 сторінок.

24. Короткий бізнес-план за обсягом буває до:

- а) 40 сторінок;
- б) 20 сторінок;
- в) 100 сторінок.

25. Бізнес-план для залучення фінансування в більших розмірах – це:

- а) короткий бізнес-план;
- б) повний бізнес-план;
- в) операційний бізнес-план.

26. Для молоді компанії складають:

- а) короткий бізнес-план;
- б) повний бізнес-план;
- в) операційний бізнес-план.

27. Розділ документа, що містить основні положення всього бізнес-плану – це:

- а) характеристика підприємства;
- б) організаційний план;
- в) резюме.

28. Розділ, в якому наводяться повна і скорочена назви підприємства, його юридична адреса і т. д. – це:

- а) характеристика підприємства;
- б) план маркетингової діяльності;
- в) організаційний план?

29. На підставі якого розділу можна зробити висновок про весь проект бізнес-плану підприємства

- а) фінансовий план та програма інвестицій;
- б) план маркетингової діяльності;

в) резюме?

30. Одним з найважливіших розділів плану є:

- а) характеристика підприємства;
- б) фінансовий план та програма інвестицій;
- в) резюме.

31. У цьому розділі наводиться спеціалізація підприємства:

- а) характеристика підприємства;
- б) організаційний план;
- в) характеристика продукції (послуг).

32. В якому розділі наводяться повна назва і юридична адреса об'єднання і

т. д.:

- а) характеристика підприємства;
- б) фінансовий план та програма інвестицій;
- в) резюме.

33. В якому розділі наводяться номер і дата державної реєстрації (перереєстрації) підприємства:

- а) характеристика підприємства;
- б) організаційний план;
- в) резюме?

34. У цьому розділі надається інформація про ситуацію у сфері економічної діяльності:

- а) характеристика підприємства;
- б) фінансовий план та програма інвестицій;
- в) характеристика конкурентного середовища.

35. У цьому розділі наводиться прогнозне і фактичне виробництво:

- а) фінансовий план та програма інвестицій;
- б) характеристика продукції (послуг);
- в) організаційний план.

36. У цьому розділі наводиться структура існуючих витрат підприємства:

- а) характеристика продукції (послуг);
- б) аналіз потенційних ризиків;

в) план виробничої діяльності.

37. У якому розділі використовують SWOT-аналіз:

- а) характеристика підприємства;
- б) фінансовий план та програма інвестицій;
- в) характеристика конкурентного середовища.

38. У цьому розділі надається інформація про економічний стан та перспективи розвитку підприємства:

- а) характеристика підприємства;
- б) фінансовий план та програма інвестицій;
- в) характеристика конкурентного середовища.

39. У цьому розділі надається інформація про розвиток ринку капіталу, соціальний розвиток і зміни ситуації:

- а) фінансовий план та програма інвестицій;
- б) організаційний план;
- в) характеристика конкурентного середовища.

40. Важливим підсумком характеристики конкурентного середовища є визначення:

- а) конкурентноспроможного ринку;
- б) конкурентноспроможного товару;
- в) конкурентноспроможного підприємства.

41. Що за допомогою SWOT-аналізу визначають:

- а) сильні й слабкі сторони підприємств;
- б) діяльність підприємств;
- в) економічний стан підприємств.

42. Найбільш слабкі позиції підприємства на ринку оцінюються:

- а) від 0 до 5 балів;
- б) від 0 до 2 балів;
- в) від 1 до 3 балів.

43. Розділ, в якому безпосередньо говориться про характер намічуваного бізнесу й способи, завдяки яким можна розраховувати на успіх:

- а) план маркетингу;

б) фінансовий план та програма інвестицій;

в) резюме.

44. Для кількісної оцінки конкурентоспроможності товару підприємства необхідно вибрати:

а) конкурентоспроможний ринок;

б) конкурентоспроможний товар;

в) конкурентоспроможні підприємства.

45. Визначальним фактором конкурентоспроможності підприємства є:

а) визначення конкурентоспроможності товару підприємства;

б) визначення конкурентоспроможності ринків;

в) визначення конкурентоспроможності підприємств.

46. Підтримуючий маркетинг:

а) використовується при відповідності рівня попиту рівню пропозиції;

б) формується, на нові товари;

в) пов'язаний з наявністю товарів, на які немає попиту через повну байдужність.

47. Підприємець повинен підготувати такий план маркетингу, що здатний:

а) пробуджувати думку;

б) пробуджувати кредитний ризик;

в) пробуджувати перспективи.

48. У якому розділі подають схему й характеристику існуючих каналів збуту продукції

а) характеристика підприємства;

б) плані маркетингу;

в) план виробничої діяльності.

49. Демаркетинг:

а) формується, на нові товари;

б) застосовується при надмірному перевищенні попиту над пропозиціями;

в) використовується для зниження попиту.

50. Конверсійний маркетинг пов'язаний:

а) з наявністю негативного попиту, коли більшість споживачів відхиляють даний товар;

- б) з наявністю товарів, на які немає попиту через повну байдужність;
- в) з попитом, що формується, на нові товари.

51. Стимулюючий маркетинг пов'язаний:

- а) з наявністю товарів, на які немає попиту через повну байдужність;
- б) з попитом, що формується, на нові товари;
- в) використовується при відповідності рівня попиту рівню пропозиції.

52. Обсяг реалізації продукції на певну потребу ринку визначають шляхом:

- а) маркетингових досліджень;
- б) досвіду минулих років;
- в) ринкових відносин.

53. Розвиваючий маркетинг:

- а) формується, на нові товари;
- б) використовується при відповідності рівня попиту рівню пропозиції;
- в) застосовується при надмірному перевищенні попиту над пропозиціями.

54. Протидіючий маркетинг:

- а) формується, на нові товари;
- б) застосовується при надмірному перевищенні попиту над пропозиціями;
- в) використовується для зниження попиту.

55. Розрахунок потреби в матеріальних ресурсах та виробничих запасах

здійснюють, виходячи з:

- а) попиту і пропозиції;
- б) обсягу продукції та послуг;
- в) маркетингових досліджень.

56. Виробнича програма підприємства розраховується на основі:

- а) наявних виробничих потужностей;
- б) маркетингових досліджень;
- в) ринкових відносин.

57. Період планування витрат повинен охоплювати:

- а) весь період реалізації підприємницького проекту;
- б) $\frac{1}{2}$ періоду реалізації підприємницького проекту;
- в) немає значення.

58. Розрахунок обсягу реалізації здійснюють, виходячи з:

- а) кількості продукції і ціни;
- б) попиту і пропозиції;
- в) матеріальних ресурсів.

59. Процес розробки організаційного плану найчастіше розпочинається з обґрунтування вибору:

- а) організації бізнесу;
- б) юридичної форми;
- в) форм власності.

60. Потреба в матеріальних ресурсах встановлюється методом:

- а) оберненого обрахунку;
- б) прямого обрахунку;
- в) прямого обрахунку в натуральному і вартісному вираженні за видами ресурсів з урахуванням індексу цін.

61. Ключовим чинником успіху компанії є:

- а) кваліфікація керуючої команди;
- б) кваліфікація працівників;
- в) усе вірно.

62. При плануванні витрат на майбутні періоди потрібно враховувати вплив:

- а) інфляції;
- б) прогнозування цін;
- в) ринок капіталу.

63. Фінансове планування взаємозв'язане з:

- а) плануванням виробничо-господарської діяльності підприємств;
- б) плануванням маркетингової діяльності підприємств;
- в) усе вірно.

64. Успіх вкладеного капіталу залежить від:

- а) якості й ефективності здійснюваних операцій;
- б) кваліфікації керуючої команди;
- в) усі відповіді вірні.

СТАТУТ

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1.1. Міське комунальне підприємство «Зелене господарство» (далі – Підприємство) засноване на спільній власності територіальних громад, міста Луцька Волинської області і перебуває в управлінні Луцької міської державної адміністрації відповідно до рішення Виконавчого комітету Луцької міської ради № 65 від 01 квітня 1998 року «Про управління майном спільної власності територіальних громад Волинської області».

Функції щодо оперативного управління Підприємством здійснює управління житлово – комунального господарства Волинської облдержадміністрації (далі – Орган управління).

1.2. Найменування Підприємства:

повне: міське комунальне підприємство «Зелене господарство»;

скорочене: МКП «Зелене господарство».

1.3. Місцезнаходження Підприємства:

43020, м. Луцьк, вул. Рівненська, 119.

1.4. Головне завдання Підприємства: виконання робіт по озелененню та комплексному благоустрою населених пунктів згідно з договорами, вирощування власного посадкового матеріалу, розроблення і здійснення заходів з поліпшення використання виробничих потужностей основних засобів, зниження витрат на виробництво, підвищення рентабельності, впровадження науково-технічних здобутків, енергозберігаючих технологій та передових методів організації праці.

1.5. До структури Підприємства входять такі підрозділи :

1.5.1. Дільниця зеленої зони;

1.5.2. Дільниця розсадівництва;

1.5.3. Дільниця квітникарства;

1.5.4. Дільниця малих архітектурних форм;

1.5.5. Дільниця ремонтної групи;

1.5.6. Дільниця транспорту.

2. МЕТА І ПРЕДМЕТ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Підприємство створене з метою:

2.1.1. Забезпечення належної експлуатації об'єктів благоустрою, зеленого господарства, що належать до комунальної власності територіальних громад міста Луцька Волинської області;

2.1.2. Одержання прибутку від виконання робіт з озеленення та благоустрою населених пунктів, вирощування посадкового матеріалу, виготовлення будівельних матеріалів, малих архітектурних форм, надання транспортних та ремонтно-будівельних робіт.

2.2. Предмет діяльності Підприємства:

2.2.1. Виконання на договірній основі комплексного благоустрою територій (завезення чорнозему, озеленення, встановлення урн, вазонів, вивезення листя, сміття та інше);

2.2.2. Виготовлення власними силами будівельних матеріалів для потреб Підприємства;

2.2.3. Здійснення захисту зелених насаджень населених пунктів від хвороб та шкідливих умов, прибирання територій скверів, парків, бульварів за укладеними договорами;

2.2.4. Обслуговування фонтанів і поливочних водопроводів, вирощування сільськогосподарських культур у системі культурообігу в розсадниках і квітниках;

2.2.5. Експлуатація, проведення поточних і капітальних ремонтів, реконструкція та модернізація об'єктів благоустрою;

2.2.6. Вирощування насіння квітів, культур закритого та відкритого ґрунту, посадкового матеріалу для власних потреб, їх реалізація населенню та господарствам, підприємствам різного профілю;

2.2.7. Створення відповідно до чинного законодавства необхідних для господарської діяльності виробничих майданчиків та інших підрозділів в місті Луцьку Волинської області;

2.2.8. Здійснення розрахунків та надання консультативних послуг з питань калькулювання собівартості (продукції або послуг) та ціноутворення у сфері озеленення та благоустрою;

- 2.2.9. Участь у міжнародному, культурному та науковому обміні, у проведенні міжнародних виставок, ярмарків, аукціонів;
- 2.2.10. Здійснення заходів щодо економії і раціонального використання паливно-енергетичних ресурсів на власних об'єктах;
- 2.2.11. Планування діяльності і перспектив розвитку, виходячи із попиту на надання послуг з комплексного благоустрою, озеленення, реалізації посадкового матеріалу, необхідності забезпечення виробничого і соціального розвитку Підприємства, підвищення доходів працівників;
- 2.2.12. Аналіз надходження коштів від абонентів за укладеними договорами та асигнувань від місцевих бюджетів;
- 2.2.13. Зовнішньоекономічна діяльність, включаючи створення спільних з іноземними фірмами підприємств, здійснення обміну досвідом та спеціалістами на договірних умовах із зарубіжними підприємствами і фірмами для придбання високопродуктивного якісного матеріалу та обладнання.
- 2.3. Поряд із основними видами діяльності Підприємство має право здійснювати:
- 2.3.1. Будівельні, ремонтно-будівельні, проектні роботи для потреб населення та підприємств;
- 2.3.2. Будівництво як самостійно, так і за пайовою участю, виробничих, житлових, соціально-побутових, торговельних та інших об'єктів;
- 2.3.3. Виготовлення як самостійно, так і за участю інших підприємств, будівельних матеріалів, деталей і конструкцій, товарів народного споживання і продукції виробничо-технічного призначення;
- 2.3.4. Проведення, розробку і впровадження проектних, проектно-вишукувальних робіт як у виробничій, так і в соціально-побутовій сферах;
- 2.3.5. Автотранспортні та посередницькі послуги, пов'язані з доставкою матеріалів та товарів;
- 2.3.6. Надання транспортних послуг населенню;
- 2.3.7. Організацію складського господарства;
- 2.3.8. Послуги з підготовки і підвищення кваліфікації персоналу, який обслуговує об'єкти благоустрою;

2.3.9. З дозволу Органу управління – передачу в найм (оренду) майна, яке закріплено за Підприємством;

2.3.10. Продаж, передачу в найом (оренду) житлових приміщень (квартир) та інших будівель як своїм працівникам, так і іншим особам з дозволу Органу управління;

2.3.11. Операції по наданню позик працівникам Підприємства відповідно до положень колективного договору;

2.3.12. Придбання та надання права на володіння і користування патентами, технологіями «ноу-хау» та іншою технічною інформацією;

2.3.13. Торгово-посередницьку діяльність.

3. ЮРИДИЧНИЙ СТАТУС ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Підприємство є юридичною особою. Прав і обов'язків юридичної особи Підприємство набуває з дня його державної реєстрації. Підприємство є правонаступником державної комунальної обласної агрофірми «Зелене господарство» відповідно до балансу.

3.2. Підприємство здійснює свою діяльність відповідно до чинного законодавства України та цього Статуту.

3.3. Участь Підприємства в асоціаціях, корпораціях, концернах та інших об'єднаннях здійснюється на добровільних засадах, якщо це не суперечить антимонопольному законодавству та іншим нормативно-правовим актам.

Створення будь-яких спільних підприємств за участю Підприємства здійснюється відповідно до вимог чинного законодавства України.

3.4. Підприємство самостійно планує і провадить свою виробничо-господарську та іншу діяльність, а також визначає заходи соціального розвитку трудового колективу на основі і відповідно до законодавства та цього Статуту.

3.5. Підприємство має самостійний баланс, поточний та інші рахунки в установах банків, печатку зі своїм найменуванням. Підприємство може мати валютний рахунок, а також знак для товарів і послуг, який реєструється відповідно до чинного законодавства України.

3.6. Підприємство несе відповідальність за своїми зобов'язаннями усім належним йому на праві господарського відання майном згідно з чинним законодавством України. Підприємство не несе відповідальності за зобов'язаннями держави, відповідних територіальних громад та Органу управління Підприємством.

3.7. Підприємство має право укладати від свого імені правочини, зокрема договори (контракти) купівлі-продажу, лізингу, підряду, страхування майна, перевезення, зберігання, доручення, технічного обслуговування, комісії, оренди тощо, набувати майнових та особистих немайнових прав, нести обов'язки, бути позивачем і відповідачем у суді, господарському та третейському судах України, а також у судах інших держав відповідно до вимог чинного законодавства України та вимог цього Статуту.

4. МАЙНО ПІДПРИЄМСТВА

4.1. Майно Підприємства становлять основні фонди та обігові (оборотні) кошти, а також інші цінності, вартість яких відображається у самостійному балансі Підприємства.

Статутний капітал (фонд) Підприємства згідно з даними бухгалтерського обліку за станом на 1 квітня 1998 року становить 7334998 гривень 38 копійок.

До статутного капіталу (фонду) Підприємства відносяться основні засоби, які воно отримало за рішеннями місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, придбані і виготовлені Підприємством до 1 квітня 1998 року за балансовою (залишковою) вартістю.

4.2. Майно Підприємства є спільною власністю територіальних громад міста Луцька Волинської області і закріплюється за Підприємством на праві господарського відання.

Підприємство володіє та користується зазначеним майном відповідно до чинного законодавства та цього Статуту.

4.3. Джерелами формування майна Підприємства є:

4.3.1. Майно, передане йому засновником;

4.3.2. Доходи, одержані від реалізації продукції, а також від інших видів фінансово-господарської діяльності;

- 4.3.3. Доходи від цінних паперів;
- 4.3.4. Кредити банків та інших кредиторів;
- 4.3.5. Капітальні вкладення;
- 4.3.6. Дотації з бюджетів;
- 4.3.7. Безоплатні або благодійні внески, пожертвування організацій, підприємств і громадян;
- 4.3.8. Придбане майно іншого підприємства, організації;
- 4.3.9. Інше майно, набуте на підставах, не заборонених законодавством.

4.4. Відчуження засобів виробництва та іншого майна Підприємства здійснюється за погодженням з Органом управління у порядку, встановленому чинним законодавством України. Одержані в результаті відчуження зазначеного майна кошти надходять у повне господарське відання Підприємства і спрямовуються виключно на інвестування виробничої діяльності Підприємства.

4.5. Підприємство самостійно здійснює списання основних засобів, вартість яких не перевищує 500 гривень балансової (залишкової) вартості. Списання основних засобів, балансова вартість яких перевищує 500 гривень, здійснюється за погодженням з Органом управління.

4.6. Підприємство здійснює володіння, користування землею та іншими природними ресурсами відповідно до мети своєї діяльності та чинного законодавства України. Вирішення питання щодо оформлення земельних правовідносин, в тому числі вилучення або відмови від земель, наданих в постійне користування Підприємству здійснюється за погодженням з облдержадміністрацією або уповноваженим нею органом.

4.7. Збитки, завдані Підприємству в результаті порушення його майнових прав громадянами, юридичними особами, відшкодовуються Підприємству добровільно або за рішенням суду.

4.8. Збитки, завдані Підприємству внаслідок виконання рішень органів державної влади чи органів місцевого самоврядування, які було визнано судом неконституційними або недійсними, підлягають відшкодуванню зазначеними органами добровільно або за рішенням суду.

5. ПРАВА ТА ОBOB'ЯЗКИ ПІДПРИЄМСТВА

5.1. Права Підприємства:

5.1.1. Підприємство в межах річних та перспективних планів фінансово-господарської діяльності, які затверджуються Органом управління, планує свою діяльність, визначає стратегію та основні напрями розвитку відповідно до галузевих науково-технічних прогнозів та пріоритетів, кон'юнктури ринку продукції, товарів, робіт, послуг та економічної ситуації;

5.1.2. Підприємство реалізовує свою продукцію, послуги, залишки від виробництва за цінами, що формуються відповідно до умов економічної діяльності, а у випадках, передбачених законодавством України, – за фіксованими (регульованими) державними цінами і тарифами;

5.1.3. Підприємство має право придбавати цінні папери юридичних осіб України та інших держав, випускати, реалізовувати цінні папери відповідно до чинного законодавства України;

5.1.4. Підприємство вправі створювати філії, представництва, відділення та інші відокремлені підрозділи з правом відкриття поточних і розрахункових рахунків та забезпечувати їх основними засобами та обіговими коштами.

Філії, представництва, відділення та інші відокремлені підрозділи Підприємства діють на підставі положень про них, що затверджуються директором Підприємства. Керівництво їх роботою здійснюють особи, які призначаються директором Підприємства.

5.1.5. Підприємство має право залучати до роботи українських та іноземних спеціалістів, самостійно визначати форми, системи, розміри та види оплати їх праці згідно з чинним законодавством України.

5.2. Обов'язки Підприємства:

5.2.1. Підприємство зобов'язане приймати та виконувати доведені до нього в установленому законодавством порядку державні замовлення та державні завдання, а також враховувати їх при формуванні виробничої програми, визначенні перспектив економічного та соціального розвитку та виборі контрагентів.

5.2.2. Підприємство:

5.2.2.1. Забезпечує своєчасну сплату податків і зборів (обов'язкових платежів) до бюджету та інших відрахувань згідно з чинним законодавством України;

5.2.2.2. Здійснює будівництво, реконструкцію, модернізацію, а також поточний та капітальний ремонт основних фондів, забезпечує своєчасне освоєння нових виробничих потужностей та якнайшвидше введення в дію придбаного обладнання;

5.2.2.3. Здійснює оперативну діяльність з матеріально-технічного забезпечення виробництва;

5.2.2.4. Купляє необхідні матеріальні ресурси у підприємств, організацій та установ незалежно від форм власності, а також у фізичних осіб;

5.2.2.5. Відповідно до укладених договорів забезпечує виробництво та постачання продукції і товарів;

5.2.2.6. Створює належні умови для високопродуктивної праці, забезпечує додержання законодавства про працю, соціальне страхування, правил та норм охорони праці;

5.2.2.7. Здійснює заходи щодо вдосконалення системи організації оплати праці працівників з метою посилення їх матеріальної заінтересованості як в результатах особистої праці, так і в загальних підсумках роботи Підприємства, забезпечує раціональне використання фонду оплати праці та проводить своєчасні розрахунки із заробітної плати з працівниками;

5.2.2.8. Виконує норми і вимоги щодо охорони навколишнього природного середовища, раціонального використання і відтворення природних ресурсів та забезпечення екологічної безпеки.

У разі порушення Підприємством законодавства про охорону навколишнього природного середовища його діяльність може бути обмежена, тимчасово заборонена або припинена відповідно до чинного законодавства України.

6. УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ І САМОВРЯДУВАННЯ ТРУДОВОГО КОЛЕКТИВУ

6.1. Поточне (оперативне) управління Підприємством здійснює одноособовий орган управління – директор Підприємства.

6.2. Директор Підприємства призначається на посаду та звільняється з посади шляхом укладення з ним контракту.

6.3. Директор Підприємства самостійно вирішує питання діяльності Підприємства, за винятком тих, що віднесені цим Статутом до компетенції Органу управління.

Директор Підприємства:

6.3.1. Несе повну відповідальність за стан та діяльність Підприємства;

6.3.2. Діє без доручення від імені Підприємства, представляє його на підприємствах, в установах та організаціях;

6.3.3. Розпоряджається коштами та майном відповідно до чинного законодавства України і цього Статуту;

6.3.4. Укладає договори, видає доручення, відкриває в установах банків поточний та інші рахунки;

6.3.5. У межах своєї компетенції видає накази, обов'язкові для виконання всіма підрозділами та працівниками Підприємства;

6.3.6. Несе відповідальність за формування та виконання виробничих та фінансових планів;

6.3.7. Затверджує штатний розпис, визначає конкретні розміри посадових окладів, тарифних ставок і відрядних розцінок працівникам, а також надбавок, доплат, премій і винагород;

6.3.8. Відповідно до законодавства та колективного договору встановлює режим роботи та відпочинку працівників, щорічні додаткові відпустки за рахунок прибутку, що залишається після сплати Підприємством податків і внесення обов'язкових платежів до бюджету, а також залучає до роботи на договірних умовах працівників інших підприємств та установ;

6.3.9. Вирішує інші питання, віднесені законодавством та умовами укладеного контракту до компетенції директора Підприємства.

Орган управління не має права втручатися в оперативну діяльність директора.

6.4. Заступники директора Підприємства, керівники та спеціалісти підрозділів апарату управління і структурних підрозділів, а також інші працівники підприємства,

приймаються на роботу і звільняються директором Підприємства згідно з чинним законодавством України.

6.5. Трудовий колектив Підприємства складається з осіб, які беруть участь у його діяльності на основі трудового договору, а також інших форм, які регулюють трудові відносини працівників з Підприємством.

Умови організації та оплати праці членів трудового колективу Підприємства, а також їх соціального захисту та страхування визначаються відповідно до вимог чинного законодавства України.

Трудовий колектив Підприємства:

6.5.1. Розглядає і схвалює проект колективного договору;

6.5.2. Заслуховує інформацію сторін про виконання колективного договору;

6.5.3. Бере участь у матеріальному і моральному стимулюванні високопродуктивної праці, заохоченні винахідницької і раціоналізаторської діяльності;

6.5.4. Бере участь у вирішенні інших питань соціального розвитку Підприємства.

6.6. Повноваження трудового колективу Підприємства реалізуються конференцією через виборні органи. Для представництва інтересів трудового колективу на конференції трудовий колектив може обирати органи колективного самоврядування, до складу яких не може обиратися директор Підприємства. Вибори здійснюються таємним голосуванням строком на 5 років не менш, як 2/3 голосів. Члени виборного органу не можуть звільнитися з роботи або переводитися на інші посади з ініціативи Органу управління Підприємством без згоди відповідного виборного органу цього колективу. Трудовий колектив Підприємства реалізовує свої повноваження у формі рішень конференції.

6.7. Рішення з соціально-економічних питань, що стосуються діяльності Підприємства, опрацьовуються за участю трудового колективу та уповноважених ним органів і відображаються у колективному договорі. Колективним договором встановлюються форми і системи оплати праці, розцінки, тарифні сітки, схеми посадових окладів, умови запровадження та розміри надбавок, доплат, премій, винагород та інших заохочувальних, компенсаційних і гарантійних виплат з

дотриманням норм і гарантій, передбачених законодавством, генеральною та галузевою (регіональною) угодами.

Колективний договір від імені власника укладається директором Підприємства з однією або кількома профспілковими чи іншими, уповноваженими на представництво трудовим колективом Підприємства, органами, а у разі відсутності таких органів - представниками, обраними і уповноваженими трудовим колективом Підприємства.

7. ГОСПОДАРСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ ТА СОЦІАЛЬНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВА

7.1. Основним узагальнюючим показником фінансових результатів господарської діяльності Підприємства є прибуток (дохід).

7.2. Підприємство утворює за рахунок прибутку (доходу) фонди, призначені для покриття витрат, пов'язаних з його господарською діяльністю.

Прибуток Підприємства, який залишається після покриття матеріальних та прирівняних до них витрат, витрат на оплату праці, відсотків за кредитами банків, передбачених законодавством України податків і внесення інших платежів до бюджету, відрахувань у відповідні інвестиційні фонди, розподіляється за погодженням з Органом управління.

7.3. Фонд розвитку виробництва спрямовується на інвестування технічного переустаткування, реконструкції, модернізації виробництва, розвиток матеріально-технічної бази Підприємства. Напрями витрат фонду визначаються кошторисом.

7.4. Резервний фонд Підприємства призначається для покриття витрат, пов'язаних з відшкодуванням збитків та позапланових втрат.

7.5. Фонд оплати праці створюється у розмірах, які визначаються згідно з чинним законодавством України.

Джерелом коштів на оплату праці працівників Підприємства є частина доходу, одержаного в результаті його господарської діяльності.

Умови оплати праці та матеріального забезпечення директора Підприємства (заробітна плата, премії, одноразові виплати, винагороди та інше) визначаються умовами відповідного контракту.

7.6. Джерелом формування фінансових ресурсів Підприємства є прибуток (дохід), амортизаційні відрахування, кошти, одержані від продажу цінних паперів, безоплатні або благодійні внески членів трудового колективу, підприємств, організацій, громадян та інші надходження, включаючи централізовані капітальні вкладення та кредити.

7.7. Відносини Підприємства з іншими підприємствами, організаціями і громадянами в усіх сферах виробничої діяльності здійснюються на підставі договорів.

7.8. Підприємство здійснює зовнішньоекономічну діяльність згідно з чинним законодавством України.

7.9. Контроль за фінансово-господарською діяльністю Підприємства здійснюється відповідно до чинного законодавства України.

7.10. Питання соціального розвитку, включаючи поліпшення умов праці, життя та здоров'я, гарантії обов'язкового медичного страхування членів трудового колективу та їх сімей, регулюються колективним договором відповідно до чинного законодавства України.

7.11. Аудит фінансової діяльності Підприємства здійснюється згідно з чинним законодавством України.

8. ОБЛІК ТА ЗВІТНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА

8.1. Підприємство веде податковий, бухгалтерський, аналітичний та оперативний облік результатів своєї господарської діяльності та забезпечує подання звітності до відповідних державних органів згідно з чинним законодавством України. Директор та головний бухгалтер Підприємства несуть персональну відповідальність за додержання порядку ведення і достовірність обліку бухгалтерської, податкової, фінансової і статистичної звітності.

8.2. Фінансові результати діяльності Підприємства визначаються на підставі річного бухгалтерського балансу.

8.3. Підприємство звітує перед Органом управління про результати господарської діяльності за встановленими формами статистичної звітності.

9. ПОРЯДОК ВНЕСЕННЯ ЗМІН ДО СТАТУТУ

9.1. Внесення змін (доповнень) до Статуту належить виключно до компетенції Органу управління Підприємством.

10. ПРИПИНЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

10.1. Припинення діяльності Підприємства здійснюється шляхом його реорганізації (злиття, приєднання, поділу, перетворення) або ліквідації.

10.2. Реорганізація Підприємства здійснюється за рішенням Органу управління Підприємством. У разі реорганізації Підприємства його права та обов'язки переходять до правонаступників.

10.3. Підприємство ліквідується:

10.3.1. За рішенням Органу управління Підприємством;

10.3.2. На підставі рішення суду за поданням органів, що контролюють діяльність Підприємства, у разі систематичного або грубого порушення ним законодавства;

10.3.3. На підставі рішення господарського суду в порядку, встановленому Законом України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом»;

10.3.4. В інших випадках, передбачених чинним законодавством України.

10.4. Ліквідація Підприємства здійснюється ліквідаційною комісією, яка утворюється відповідно до законодавства України.

З дня призначення ліквідаційної комісії до неї переходять повноваження по управлінню Підприємством. Ліквідаційна комісія у триденний термін з моменту її призначення розміщує в засобах масової інформації, засновником яких є обласна рада, публікацію про його ліквідацію із зазначенням терміну подачі кредиторами своїх претензій, оцінює наявне майно Підприємства, виявляє його дебіторів і кредиторів та розраховується з ними, вживає заходів до сплати боргів Підприємства перед третіми особами, складає ліквідаційний баланс Підприємства і подає його органу, який призначив ліквідаційну комісію.

Кредитори та інші юридичні особи, які перебувають у договірних відносинах з Підприємством, що ліквідується, повідомляються про його ліквідацію в письмовій формі.

10.5. Претензії кредиторів до Підприємства задовольняються з його майна. Черговість та порядок задоволення вимог кредиторів визначаються відповідно до закону.

Претензії, незадоволені через відсутність майна, претензії, які не визнані ліквідаційною комісією, якщо їх заявники у місячний строк після одержання повідомлення про повне або часткове відхилення претензій не звернуться до суду з відповідним позовом, а також претензії, у задоволенні яких за рішенням суду кредиторів відмовлено, вважаються погашеними.

10.6. Ліквідаційна комісія несе відповідальність за шкоду, заподіяну нею Підприємству та третім особам, відповідно до законодавства України.

10.7. Ліквідація Підприємства вважається завершеною, а Підприємство таким, що припинило свою діяльність, з моменту внесення запису про ліквідацію Підприємства до Єдиного державного реєстру підприємств, установ і організацій.

10.8. У разі реорганізації або ліквідації Підприємства працівникам, які звільняються, гарантується додержання їх прав та інтересів відповідно до трудового законодавства України.

| | | | |
|--|----------------------|----------------------------|---------------------------|
| Форма 1 | | РЕЄСТРАЦІЙНА КАРТКА | |
| на проведення державної реєстрації юридичної особи, утвореної шляхом заснування нової юридичної особи | | | |
| <input type="checkbox"/> - діє на підставі установчих документів, затверджених засновниками (учасниками) | | | |
| <input type="checkbox"/> - діє на підставі модельного статуту, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України | | | |
| I. Відомості про юридичну особу | | | |
| Повне найменування юридичної особи | | | |
| Організаційно-правова форма юридичної особи | | | |
| [Grid] | | | |
| Назва юридичної особи* | | | |
| [Grid] | | | |
| Скорочене найменування юридичної особи* | | | |
| [Grid] | | | |
| Найменування юридичної особи англійською мовою (за наявності)* | | | |
| [Grid] | | | |
| Скорочене найменування юридичної особи англійською мовою (за наявності)* | | | |
| [Grid] | | | |
| Місцезнаходження юридичної особи | | | |
| УКРАЇНА | | Область | Автономна Республіка Крим |
| [Grid] | | | |
| Район області | | Район міста | Поштовий індекс |
| [Grid] | | | |
| Місто | Селище міського типу | | Село |
| [Grid] | | | |
| Вулиця (інший тип елемента вулично-дорожньої мережі) — зазначається разом з назвою | | | |
| [Grid] | | | |
| Будинок | Корпус | Тип приміщення** | № |
| [Grid] | | | |
| Розмір статутного або складеного капіталу (грн.) * | | | |
| [Grid] | | | |
| Дата закінчення формування статутного або складеного капіталу (дд.мм.рррр) | | | |
| [Grid] | | | |

*Зазначається згідно з відомостями, що містяться в установчих, розпорядчих документах або в рішенні засновників (учасників) юридичної особи, які діють на підставі модельного статуту.

**Зазначається тип приміщення – квартира, кімната, кабінет або офіс тощо

Сторінку заповнив _____ (прізвище, ініціали) _____ (підпис) _____ (дата)

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| Відомості про фізичних осіб – платників податків, які обираються (призначаються) до органу управління юридичної особи, уповноважених представляти юридичну особу у правовідносинах з третіми особами*, — про керівника юридичної особи | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Прізвище | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| [Grid for name] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ім'я, по батькові | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| [Grid for name] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Реєстраційний номер облікової картки платника податків | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| [Grid for ID number] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Дата обрання (призначення) (дд.мм.рррр) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| [Grid for date] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Наявність обмежень щодо представництва від імені юридичної особи | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| [Grid for restrictions] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Відомості про фізичних осіб – платників податків, які мають право вчиняти дії від імені юридичної особи без довіреності, у тому числі підписувати договори* | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Прізвище | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| [Grid for name] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ім'я, по батькові | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| [Grid for name] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Реєстраційний номер облікової картки платника податків | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| [Grid for ID number] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Дата обрання (призначення) (дд.мм.рррр) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| [Grid for date] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Наявність обмежень щодо представництва від імені юридичної особи | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| [Grid for restrictions] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Прізвище | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| [Grid for name] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ім'я, по батькові | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| [Grid for name] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Реєстраційний номер облікової картки платника податків | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| [Grid for ID number] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Дата обрання (призначення) (дд.мм.рррр) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| [Grid for date] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Наявність обмежень щодо представництва від імені юридичної особи | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| [Grid for restrictions] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Прізвище | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| [Grid for name] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ім'я, по батькові | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| [Grid for name] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Реєстраційний номер облікової картки платника податків | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| [Grid for ID number] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Дата обрання (призначення) (дд.мм.рррр) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| [Grid for date] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Наявність обмежень щодо представництва від імені юридичної особи | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| [Grid for restrictions] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Відомості про органи управління юридичною особою (найменування відповідно до установчих документів) | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Вищий | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| [Grid for name] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Виконавчий | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| [Grid for name] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Інший** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| [Grid for name] | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

*Зазначається згідно з відомостями, що містяться в установчих, розпорядчих документах або в рішенні засновників (учасників) юридичної особи, які діють на підставі модельного статуту.

**Заповнюється, якщо є інший орган управління юридичної особи, передбачений установчими документами цієї юридичної особи.

Сторінку заповнив _____ (прізвище, ініціали) _____ (підпис) _____ (дата)

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|--|--------|--|--|--|--|--|---|--------------------|--|--|--|--|--|--|---|--|--|--|--|--|
| Засновники юридичної особи* | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Повне найменування** або прізвище, ім'я, по батькові засновника | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ідентифікаційний код (реєстраційний номер облікової картки платника податків) засновника*** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Місцезнаходження (місце постійного проживання) засновника | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| УКРАЇНА | | | | | | | | | | | | | або країна резидентства, або громадянство засновника (країна) | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Область | | | | | | | | | | | | | Автономна Республіка Крим | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Район області | | | | | | | | | | | | | Район міста | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Місто | | | | | | | | | | | | | Поштовий індекс | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Селище міського типу | | | | | | | | | | | | | Селище | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Село | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Вулиця (інший тип елемента вулично-дорожньої мережі) — зазначається разом з назвою | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Будинок | | | | | | | Корпус | | | | | | | Тип приміщення**** | | | | | | | № | | | | | |
| Розмір внеску до статутного або складеного капіталу (грн.)** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Повне найменування** або прізвище, ім'я, по батькові засновника | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Ідентифікаційний код (реєстраційний номер облікової картки платника податків) засновника*** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Місцезнаходження (місце постійного проживання) засновника | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| УКРАЇНА | | | | | | | | | | | | | або країна резидентства, або громадянство засновника (країна) | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Область | | | | | | | | | | | | | Автономна Республіка Крим | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Район області | | | | | | | | | | | | | Район міста | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Місто | | | | | | | | | | | | | Поштовий індекс | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Селище міського типу | | | | | | | | | | | | | Селище | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Село | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Вулиця (інший тип елемента вулично-дорожньої мережі) — зазначається разом з назвою | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Будинок | | | | | | | Корпус | | | | | | | Тип приміщення**** | | | | | | | № | | | | | |
| Розмір внеску до статутного або складеного капіталу (грн.)** | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

* Якщо засновників більше двох, заповнюється відповідна кількість аркушів третьої сторінки реєстраційної картки форми 1.

** Зазначається згідно з відомостями, що містяться в установчих, розпорядчих документах або в рішенні засновників (учасників) юридичної особи, які діють на підставі модельного статуту.

***Якщо засновником виступає іноземна юридична особа, зазначене поле не заповнюється.

****Зазначається тип приміщення – квартира, кімната, кабінет або офіс тощо.

Сторінку заповнив _____ (прізвище, ініціали) _____ (підпис) _____ (дата)

Свідоцтво про державну реєстрацію юридичної особи

| | | |
|--|--|--------------------------------|
| Серія А00 | СВІДОЦТВО | № 023303 |
| ПРО ДЕРЖАВНУ РЕЄСТРАЦІЮ ЮРИДИЧНОЇ ОСОБИ | | |
| "ОБ'ЄДНАНА КРЕДИТНА СПІЛКА НАЦІОНАЛЬНОЇ АСОЦІАЦІЇ КРЕДИТНИХ СПІЛОК УКРАЇНИ" | | |
| Ідентифікаційний код юридичної особи | 26333590 | |
| Місцезнаходження юридичної особи | 01135, ШЕВЧЕНКІВСЬКИЙ РАЙОН, М.КИЇВ, ВУЛ.ЧОРНОВОЛА, БУД.25, ОФ.49 | |
| Місце проведення державної реєстрації | ШЕВЧЕНКІВСЬКА РАЙОННА У МІСТІ КИЄВІ ДЕРЖАВНА АДМІНІСТРАЦІЯ | |
| Дата проведення державної реєстрації | Номер запису про заміну свідоцтва реєстрації | |
| 25.02.2003 р. | 1 074 108 0002 009173 | |
| Державний реєстратор |  | В.І. ГОРДІЄНКО 26.06.2006р. |

Свідоцтво про державну реєстрацію фізичної особи-підприємця

| | | |
|--|--|-----------------------|
| Серія В03 | СВІДОЦТВО | № 426387 |
| ПРО ДЕРЖАВНУ РЕЄСТРАЦІЮ ФІЗИЧНОЇ ОСОБИ-ПІДПРИЄМЦЯ | | |
| КОШМАК ТЕТЯНА МИКОЛАЇВНА | | |
| Ідентифікаційний номер фізичної особи-платника податків та інших обов'язкових платежів або номер та серія паспорта | 3269606426 | |
| Місце проживання фізичної особи-підприємця | 25005, КІРОВОГРАДСЬКА ОБЛ., МІСТО КІРОВОГРАД, ВУЛИЦЯ КОРОЛЕНКА, БУДИНОК 48, КВАРТИРА 16 | |
| Місце проведення державної реєстрації | ВИКОНАВЧИЙ КОМІТЕТ КІРОВОГРАДСЬКОЇ МІСЬКОЇ РАДИ | |
| Дата проведення державної реєстрації | 16.12.2010 | |
| Номер запису в Єдиному державному реєстрі юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців | 2 444 000 0000 018629 | |
| Державний реєстратор |  | БЛОУСОВА Т. В. |
|  | | |

Форма № 4-ОПП

(у редакції наказу ДПА України
від 3 квітня 2002 р. № 149)

від «___» _____ 20__ р.

№ _____

Довідка*
про взяття на облік платника податків

Повідомляємо, що

платник податків

| | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| | | | | | | | | | |
|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|

код за ЄДРПОУ/ реєстраційний (обліковий) номер із
ТРДПАУ/ номер ДРФО (потрібне підкреслити)

(повне найменування або прізвище, ім'я, по батькові для фізичної особи)

(місцезнаходження (місце проживання))

Керівник _____

(прізвище, ім'я, по батькові та ідентифікаційний номер)

узятий на облік від “___” _____ р. № _____

у _____

(назва ДПІ)

Керівник органу державної податкової служби _____

*(підпис)**(П. І. Б.)*

Посадова особа, яка видає довідку _____

*(підпис)**(П. І. Б.)*

М. П.

*Якщо платник податків є неприбутковою організацією, то дозволяється вказувати про це текстом «і є неприбутковою організацією» після назви ДПІ.

Заява про відкриття поточного рахунку для фізичних осіб

Заява про відкриття поточного рахунку

Назва банку: ПАТ «Західкомбанк»

Особа-підприємець,

яка відкриває рахунок _____

(прізвище, ім'я, по батькові)

| | |
|--|--|
| Реєстраційний номер облікової картки платника податків | |
|--|--|

Код економічної діяльності ¹ _____Назва виду економічної діяльності ¹ _____

Прошу відкрити поточний рахунок у _____ для здійснення підприємницької діяльності.
(вид валюти)

Із змістом Інструкції про порядок відкриття, використання і закриття рахунків у національній та іноземних валютах ознайомлений. Вимоги цієї Інструкції для мене обов'язкові.

Додаткова інформація _____

“ ___ ” _____ 201_ р.

(підпис власника рахунку)

Відмітки банку

Відкрити _____ рахунок
(вид поточного рахунку)

ДОЗВОЛЯЮ

Керівник _____ (підпис)
(уповноважена керівником особа)

Документи на оформлення відкриття рахунку перевірів (посада і підпис уповноваженої особи, на яку покладено обов'язок відкривати рахунки клієнтів)

Дата відкриття рахунку

“ ___ ” _____ 201_ р.

| № балансового рахунку | № особового рахунку |
|-----------------------|---------------------|
| | |

Головний бухгалтер

(інша відповідальна особа, яка контролює правильність присвоєння номера рахунку)

(підпис)¹ Заповнюється клієнтом згідно з національним класифікатором України.

Заява про відкриття поточного рахунку для юридичних осіб

Заява

про відкриття поточного рахунку

Найменування банку: **ПАТ «Західкомбанк»**

Найменування клієнта банку, що відкриває рахунок _____

(повне і точне найменування юридичної особи/ відокремленого підрозділу)

Ідентифікаційний
кодза ЄДРПОУ або
реєстраційний
(обліковий)
номер платника
податківПросимо відкрити _____ рахунок у _____
(вид поточного рахунку) (вид валюти)

Із змістом Інструкції про порядок відкриття, використання і закриття рахунків у національній та іноземних валютах ознайомлені. Вимоги цієї Інструкції для нас обов'язкові.

Додаткова інформація ¹ _____

Керівник (посада) _____ (підпис, прізвище, ініціали)

“ ___ ” _____ 201 р.

МП

Відмітки банку

Відкрити _____ рахунок
(вид поточного рахунку)

ДОЗВОЛЯЮ

Керівник _____ (підпис)

Документи на оформлення відкриття
рахунку перевірів(посада і підпис уповноваженої особи, на яку
покладено обов'язок відкривати рахунки клієнтів)

Дата відкриття рахунку

“ ___ ” _____ 201 р.

| № балансового рахунку | № особового рахунку |
|-----------------------|---------------------|
| | |

Головний бухгалтер

(інша відповідальна особа,
яка контролює правильність
присвоєння номера рахунку)

_____ (підпис)

¹ Підлягає обов'язковому заповненню у випадках, визначених Інструкцією про порядок відкриття, використання і закриття рахунків у національній та іноземних валютах.

Картка із зразками підписів для юридичних осіб***Картка*****із зразками підписів і відбитка печатки****Відмітка банку**Дозвіл на прийняття
зразків підписівВласник рахунку
Повне найменування _____Головний бухгалтер
(або інша уповноважена на це особа банку)_____
(підпис)

Скорочене найменування _____

Код за ЄДРПОУ

« ____ » _____ 20 р.

Місцезнаходження _____

Тел. № _____

Найменування організації, якій клієнт адміністративно підпорядкований _____

(міністерство, центральна кооперативна або громадська організація)

Інші відмітки

Найменування банку: ПАТ «Західкомбанк» _____

Місцезнаходження банку : 43005, Волинська обл., м.Луцьк, пр.Перемоги, 15.

Наводимо зразки підписів і відбитка печатки, які просимо вважати обов'язковими під час здійснення операцій за поточним рахунком № _____. Чеки та інші розпорядження за рахунком просимо вважати дійсними в разі наявності на них одного першого і одного другого підписів.

| | Посада | Прізвище, ім'я та по батькові | Зразок підпису | Зразок відбитка печатки |
|---------------|--------|-------------------------------|----------------|-------------------------|
| Перший підпис | | | | |
| Другий підпис | | | | |

Місце для відбитка печатки організації, що відчила повноваження та підписи клієнта

Строк повноважень і підписи службових осіб, які тимчасово користуються правом першого або другого підпису, засвідчуємо:

Керівник _____

Головний бухгалтер¹ _____

Повноваження та підписи керівника і головного бухгалтера, які діють відповідно до статуту (положення), засвідчую:

(посада і підпис керівника чи заступника керівника організації, якій клієнт адміністративно підпорядкований)

Посвідчувальний напис нотаріуса² (форма № 69)

_____, Україна
Місто (село, селище, район, область (Автономна Республіка Крим)

(число, місяць, рік словами)

Я, _____, _____ нотаріус _____
(прізвище, ініціали) (державний/приватний) (найменування державної
нотаріальної контори, назва нотаріального округу)

_____,
(посада, найменування юридичної особи, прізвище, ім'я, по батькові представника)

_____, який зроблено у моїй
присутності. Особу представника встановлено, його (її) дієздатність та повноваження перевірено.
Зареєстровано в реєстрі за № _____ Стягнуто _____
(державного мита, плати)

(державний/приватний) нотаріус _____
(підпис)

Печатка

| <i>Видані грошові чеки</i> | | |
|----------------------------|-----|------|
| Дата | з № | до № |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

¹ Підписи керівника і головного бухгалтера вимагаються у випадку, передбаченому в пункті 18.16 Інструкції про порядок відкриття, використання і закриття рахунків у національній та іноземних валютах.

² Вимагається за рахунками юридичних осіб і відокремлених підрозділів, якщо повноваження і підписи не засвідчені організацією, якій клієнт адміністративно підпорядкований.

Картка із зразками підписів для фізичних осіб

Картка із зразками підписів

Реєстраційний номер
облікової картки платника податків _____

Відмітки банку

Власник
рахунку _____
(прізвище, ім'я, по батькові)

Місце проживання _____
_____ тел.№ _____

Назва банку: _____
Місцезнаходження банку _____

Зразок підпису
власника рахунку

гр. _____

Зразки підписів
довірених осіб

Наведений (наведені) зразок (зразки) підпису (підписів) прошу вважати
обов'язковим (обов'язковими) під час здійснення операцій за рахунком .

Зразок
відбитка печатки ¹

¹ Ззначається за наявності печатки у фізичної особи-підприємця.

Рахунок № _____

Дозвіл на прийняття зразка підпису
Головний
бухгалтер (або інша уповноважена на це особа
_____)
(підпис та прізвище)
“ _____ ” _____ 201_ _ р.

Засвідчую справжність підпису (підписів)
гр. _____

(прізвище ім'я та по батькові)

який (які) зроблено в моїй присутності

(підпис та прізвище працівника банку, який відкриває рахунок)

Інші відмітки

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Агафонова Л. Г. Підготовка бізнес-плану: практикум / Л. Г. Агафонова, О. В. Рога. – К. : Знання, 2000– 158 с.
2. Алексеев М. М. Планирование деятельности фирмы / Алексеев М. М. – М. : Финансы и статистика, 2001. – 246 с.
3. Барроу К. Бизнес-план / Барроу К., Барроу П., Браун Р. – К. : Знання, 2001. – 258 с.
4. Бизнес-план: Метод, материалы / [под ред. Маниловского Р. Г.]. – М. : Финансы и статистика, 1997. – 160 с.
5. Бизнес-план: рекомендации по составлению / [под ред. Маниловского Р. Г.]. – М. : Приор, 2002. – 304 с.
6. Бизнес-планирование / [под. ред. Попова В. М. и др.]. – М. : Финансы и статистика, 2000. – 672 с.
7. Богомолов А. Ю. Бизнес-план: методика разработки / Богомолов А. Ю. – М. : Ось-89, 2000. – 576 с.
8. Внутрішній економічний механізм діяльності підприємства / М. Г. Грещак [та ін.]. // Планування діяльності. – К. : КНЕУ, 2001. – 298 с.
9. Горленко Г. О. Практичні роботи з економіки. 11 клас (рівень стандарту). Методичний посібник для вчителя / Г. О. Горленко. – Кам'янець-Подільський : Аксіома, 2011. – 32 с.
10. Деловое администрирование: практические ситуации, деловые игры, упражнения / [под ред. Страховой О. А.]. – СПб. : Питер, 2001. – 175 с.
11. Економіка виробничого підприємства / [за ред. Петровича І. М.]. – К. : Слово, 2002. – 449 с.
12. Економіка підприємства: підручник / [за ред. Покропивного С. Ф.]. – К. : КНЕУ, 2001. – 528 с.
13. Закон України Про державну реєстрацію юридичних та фізичних осіб-підприємців : за станом на 15.05.2003 р. / Верховна Рада України. – Офіц. вид. – К. : Парлам. вид-во, 2003 – 79 с. – (Бібліотека офіційних видань).

14. Інструкція про порядок відкриття, використання і закриття рахунків у національній та іноземних валютах : за станом на 12.11.2003 р. / Національний Банк України. – Офіц. вид. – К. : Парлам. вид-во, 2003 – 96 с.
15. Козловський В. О. Бізнес-планування : навч. посіб. / В. О. Козловський, О. Й. Лесько. – Вінниця : ВНТУ, 2005. – 189 с.
16. Колонтаєвський О. П. Конспект лекцій з курсу «Бізнес-планування» / О. П. Колонтаєвський, І. О. Самойленко. – Харків : ХНАМГ, 2007. – 137с.
17. Конспект лекцій з дисципліни «Бізнес-планування» / [уклад.: В. Є. Момот, Т. А. Швець]. – Дніпропетровськ : ДУЕП, 2005. – 106 с.
18. Мірошніченко А. В. Діловий успіх і маркетинг / А. В. Мірошніченко. – К. : А.Л.Д., 1997. – 64 с.
19. Орлов О. О. Планування діяльності промислового підприємства: підручник / О. О. Орлов. – К. : Скарби, 2002. – 336 с.
20. Павлов В. І. Основи підприємництва: бізнес планування : навч. посіб. [у 3-х т.]. – Т. 1 / Володимир Іванович Павлов. – Луцьк : Надстир'я, 1998. – 104 с.
21. Планування на підприємствах: навч.посібник. / [під заг. ред. Ільїна А. І.]. – Мінськ : ТОВ Новое знание, 2000. – 396 с.
22. Планування на підприємствах: навч.посібник. / [під заг. ред. Ільїна А. І.]. – Мінськ : ТОВ Новое знание, 2000. – 415 с.
23. Покропивний С. Ф. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: навч. посіб. / Покропивний С. Ф., Соболь С. М., Швиданенко Г. О. – К. : КНЕУ, 1999. – 208 с.
24. Потапова А. Г. Бізнес-планування: методичні рекомендації / Алла Геннадіївна Потапова. – Луцьк : ПП Іванюк В. П., 2014. – 105 с.
25. Потапова А. Г. Бізнес-планування: курс лекцій / Алла Геннадіївна Потапова. – Луцьк : ПП Іванюк В. П., 2016. – 116 с.
26. Савчук В. П. Финансовый менеджмент предприятий: прикладные деловые вопросы с анализом деловых ситуации / В. П. Савчук. – К. : Максимум, 2001. – 598 с.
27. Сборник бизнес-планов с комментариями и рекомендациями / [под ред. Попова В. М.]. – М : НОМ и Д, 2002. – 360 с.
28. Семь нот менеджмента / [под ред. Красновой В. А. и др.]. – М., 2001, – 656 с.

29. Сирополис Н. К. Управление малым бизнесом: руководство для предпринимателей / Сирополис Н. К. – М. : Дело, 1997. – 672 с.
30. Скворцов М. Н. Бизнес-план предприятия / Скворцов М. Н. – К. : Вища шк., 1995. – 189 с.
31. Сухова Л. Ф. Практикум по разработке бизнес-плана и финансовому анализу предприятия: учеб. пособие / Сухова Л. Ф. – М. : Финансы и статистика, 2001. – 160 с.
32. Финч Б. 30 минут для подготовки бизнес-плана / Финч Б. – М. : Лори, 2000. – 79 с.
33. Шудра В. Ф. Как подготовить успешный бизнес-план / В. Ф. Шудра, А. Н. Беличко. – К. : Капрал, 1997. – 106 с.

ПРЕДМЕТНИЙ ПОКАЖЧИК

- Активи – 154
- Аналіз – 15
- SWOT-аналіз – 95
- Амортизаційні відрахування – 117

- Баланс – 154
- Балансовий метод – 40, 146
- Бізнес-план – 77–80, 87, 185

- Валовий прибуток – 150
- Військовий збір – 136
- Виробничі кооперативи – 56
- Виробнича програма – 115

- Граничний аналіз – 41
- Граничний дохід – 41

- Демаркетинг – 102
- Державні підприємства – 56
- Директивне планування – 17
- Довгострокове планування – 21

- Економічний аналіз – 143
- Економіко-математична модель – 145

- Єдиний соціальний внесок (ЄСВ) – 136

- Загальновиробничі (операційні) витрати – 165
- Засновник – 69

- Індикативне планування – 17

- Коефіцієнт валового прибутку – 173
- Коефіцієнт заборгованості – 173
- Коефіцієнт окупності власного капіталу – 173
- Коефіцієнт операційного прибутку – 173
- Коефіцієнт поточної ліквідності – 173
- Коефіцієнт термінової ліквідності – 173
- Коефіцієнт чистого прибутку – 173
- Координація – 15
- Комунальні підприємства – 55
- Конверсійний маркетинг – 102
- Конкурентне середовище – 95
- Контроль – 16
- Короткострокове планування – 21

Логіка планування – 36

Майно підприємства – 67

Метод – 39

Метод коефіцієнтів – 145

Методи індивідуального творчого пошуку – 33

- метод аналогії – 33

- метод інверсії – 34

- метод ідеалізації – 34

Методи колективного пошуку – 34

- метод «розумового» штурму – 34

- метод конференції ідей – 34

- метод колективного блокноту – 34

Методи активізації пошуку – 34

- метод контрольних запитань – 34

- метод фокусних об'єктів – 35

- метод морфологічного аналізу – 35

Методологія – 36

Методична функція планування – 43

Мотивація – 15

Нормативний метод – 40, 145

Облік – 16

Оперативні плани – 23

Оперативно-календарне планування (ОКП) – 23

Організація – 15

Організаційний план – 128

Організаційна функція планування – 46

Пасиви – 155

Підприємницька (комерційна) ідея – 33

Підприємства об'єднання громадян – 54

Підприємство – 60, 87

Підтримуючий маркетинг – 102

Показник плану – 23

Політична функція планування – 44

Податок на доходи фізичних осіб – 136

План – 10, 12, 23

План виробництва й реалізації продукції – 25

План доходів і видатків – 147

План маркетингу – 101

Планова діяльність – 10

Плановий баланс – 153

Планування – 11, 13, 15, 25

Поточне планування – 22

Прибуток підприємства – 167

Приватні підприємства – 54
Принципи планування – 37

- принцип цільової спрямованості – 37
- принцип участі – 37
- принцип безперервності – 37
- принцип холізму (системності) – 38
- принцип гнучкості – 39
- принцип точності – 39

Прогнозування – 10
Прогноз – 10
Продукція – 90
Прямі витрати – 164
Публічні акціонерні товариства – 57

Резюме – 87
Регулювання – 16
Ремаркетинг (протидіючий) – 102
Ризики – 175–177
Розвиваючий маркетинг – 102

Середньострокове планування – 21
Синхромаркетинг – 102
Статут – 60–73
Стимулюючий маркетинг – 102
Стратегія – 19
Стратегія збуту й розподілу – 104
Стратегія маркетингу – 103
Стратегічне планування – 18, 19
Стратегія фінансування – 157
Стратегія ціноутворення – 104–107
Страхування – 180

Тактичний план – 20, 21
Тактичне планування – 20, 21
Технологія планування – 24
Точка беззбитковості – 151, 168

Управління – 15
Управління підприємством – 16

Фінансове оздоровлення підприємства – 185
Фізичні особи – 58
Фінансовий план – 71, 142
Фінансове планування – 142

Хеджування – 180

Чистий дохід від реалізації товарів – 149

Чистий оборотний капітал – 173

Чистий прибуток – 167