

## **МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ З РОЗРОБКИ БІЗНЕС-ПЛАНІВ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ**

### **1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ**

1.1. Методичні рекомендації з розробки бізнес-планів інвестиційних проектів (далі – Методичні рекомендації) підготовлено з метою забезпечення єдиного підходу до розробки суб'єктами господарювання бізнес-планів інвестиційних проектів (далі – бізнес-план).

Методичні рекомендації узагальнюють світовий та вітчизняний досвід розроблення бізнес-планів і призначені для надання методичної допомоги суб'єктам господарювання.

Бізнес-план – це документ, який містить маркетингову, технічну та фінансову інформацію, що обґрунтовує доцільність інвестування у новий проект або розширення уже існуючого бізнесу.

1.2. Розроблення бізнес-плану здійснюється в декілька етапів:

- підготовчий;
- розроблення бізнес-плану;
- реалізація бізнес-плану.

Головним елементом на підготовчому етапі є формування перспективної бізнес-ідеї, яка являє собою ідею виробництва нової продукції, товару, роботи, послуги, впровадження нового технічного, організаційного або економічного рішення тощо (далі - продукція).

На цьому етапі здійснюється:

- дослідження ринку реалізації продукції, визначення можливих постачальників обладнання та технологій, сировини, матеріалів тощо;
- підготовка вихідних даних, необхідних для виконання фінансово-економічних розрахунків бізнес-плану;
- визначення механізмів та джерел фінансування інвестиційного проекту.

Результати дослідження ринку дозволяють прийняти рішення про доцільність виробництва конкретного виду продукції або збільшення обсягу її виробництва.

Одночасно із дослідженням ринку проводиться дослідження щодо вибору технологій та обладнання, здатних забезпечити виробництво конкурентоспроможної продукції. На цьому етапі аналізуються пропозиції постачальників обладнання, узагальнюється інформація про технічні характеристики, вартість та умови постачання виробничого обладнання та технологій.

З урахування результатів досліджень ринку, вибору технологій та обладнання здійснюється розрахунок обсягів виробництва і реалізації майбутньої продукції, витрат на її виготовлення та реалізацію, визначення обсягів інвестицій та вироблення стратегії маркетингу. Прогнозуються альтернативні варіанти

реалізації інвестиційного проекту, проводиться оцінка їх ефективності і ступінь ризику.

На цьому етапі приймається остаточне рішення про доцільність впровадження бізнес-ідеї.

У разі прийняття позитивного рішення стосовно впровадження бізнес-ідеї здійснюється розроблення бізнес-плану. Формується група розробників бізнес-плану, визначається система організаційного та фінансового забезпечення бізнес-планування.

На етапі розроблення бізнес-плану визначаються та виконуються завдання, серед яких основними є:

- формування потрібних для реалізації інвестиційного проекту практичних завдань, їх логічної послідовності та графіка виконання;
- визначення необхідних ресурсів для виконання кожного завдання;
- розроблення кошторису реалізації і потоків ресурсів, що забезпечують фінансування протягом усього часу реалізації інвестиційного проекту;
- здійснення практичних завдань, контроль показників його реалізації та корегування в разі необхідності завдань і розрахунків, зроблених під час розроблення бізнес-плану.

Дані, які відображаються в бізнес-плані, повинні бути ідентичними на всіх етапах його розгляду. У разі необхідності окремі розділи бізнес-плану можуть доповнюватися розрахунками, обґрунтуваннями (проведенням експертизи, погодженням або оцінкою).

## **2. СТРУКТУРА БІЗНЕС-ПЛАНУ ТА ЙОГО РОЗРОБЛЕННЯ**

Як у світовій, так і у вітчизняній практиці по бізнес-плануванню немає законодавчо визначеного чіткого переліку розділів бізнес-плану.

У зв'язку з цим, проведений аналіз довів доцільність застосування структури та методики складання бізнес-плану, яка відповідає стандартам United Nations Industrial Development Organization (UNIDO).

Виходячи із стандартів цієї організації, бізнес-план має складатися із таких розділів:

1. Титульний аркуш;
2. Меморандум про конфіденційність;
3. Резюме;
4. Опис суб'єкта господарювання та сфера його діяльності;
5. Загальна інформація про інвестиційний проект, у тому числі відповідність завданням і пріоритетам, визначеним Програмою діяльності Кабінету Міністрів України;
6. Опис продукції суб'єкта господарювання, у тому числі для реалізації інвестиційного проекту;
7. Маркетинг і збут продукції, у тому числі для реалізації інвестиційного проекту;
8. Виробничий план, у тому числі для реалізації інвестиційного проекту;
9. Організаційний план, у тому числі для реалізації інвестиційного проекту;
10. Фінансовий план, у тому числі для реалізації інвестиційного проекту;
11. Оцінка ефективності реалізації інвестиційного проекту;
12. Ризики;
13. Додатки.

### **1. Титульний аркуш.**

Розділ містить інформацію про назву інвестиційного проекту, дату його підготовки, розробника (розробників).

### **2. Меморандум про конфіденційність.**

У цьому розділі міститься інформація про наявність у бізнес-плані інформації з обмеженим доступом та встановлені обмеження щодо неї.

### **3. Резюме.**

Розділ, що містить основні положення всього бізнес-плану, із невеликим обсягом. На підставі резюме можна зробити висновок про весь інвестиційний проект, тому необхідно зазначити в резюме коротку важливу інформацію про суб'єкта господарювання та інвестиційний проект. Резюме повинно містити мінімум спеціальних термінів та відповідати на основні питання: мета інвестиційного проекту, загальна характеристика суб'єкта господарювання, необхідні інвестиції та ресурси, переваги для суб'єкта господарювання та держави від реалізації інвестиційного проекту, співвиконавці інвестиційного проекту, гарантії та засоби контролю за реалізацією інвестиційного проекту, а також ринки збуту, обсяг продажів, витрати, прибуток, термін окупності вкладень, ризику. Усі наступні розділи бізнес-плану розшифровують інформацію з резюме і доводять правильність розрахунків.

Вказаний розділ складається на завершальному етапі розробки бізнес-плану, коли є повна ясність по всіх інших розділах. Орієнтовний обсяг резюме становить 2-3 сторінки.

### **4. Опис суб'єкта господарювання та сфера його діяльності.**

Опис суб'єкта господарювання передбачає відображення загальної інформації про суб'єкта господарювання, організаційно-правову форму, форму власності, наявність ліквідного майна, фінансові показники діяльності, кадрове забезпечення, структуру, напрями діяльності, продукцію, партнерські відносини тощо.

Опис сфери діяльності та перспективи розвитку суб'єкта господарювання передбачає розкриття показників, зокрема щодо його ролі і місця в галузевій ієрархії та ринку в цілому; інвестиційні проекти, які реалізуються (реалізовані), джерела їх фінансування; характеристика наявних технологій, основних виробничих фондів; слабкі та сильні місця у виробничо-господарській діяльності, її особливості (сезонний характер збуту продукції, серійний характер виробництва, інші особливості), тенденції виробництва тощо.

### **5. Загальна інформація про інвестиційний проект, у тому числі відповідність завданням і пріоритетам, визначеним Програмою діяльності Кабінету Міністрів України.**

Загальна інформація про інвестиційний проект включає в себе відомості про його назву, сферу реалізації, інноваційну спрямованість, забезпечення енергозбереження та захисту навколишнього природного середовища, конкурентоспроможність продукції, яка є результатом реалізації інвестиційного проекту, посилення на положення Програми діяльності Кабінету Міністрів України, на виконання яких спрямований інвестиційний проект, тощо.

### **6. Опис продукції суб'єкта господарювання, у тому числі для реалізації інвестиційного проекту.**

У даному розділі доцільно відобразити інформацію про:

- найменування продукції;

- призначення та сфера застосування продукції;
- основні характеристики продукції;
- конкурентоспроможність;
- патентоспроможність;
- інноваційність;
- наявність чи необхідність отримання документів дозвільного характеру, у тому числі ліцензій;
- ступінь готовності до виробництва та реалізації продукції;
- наявність сертифіката якості;
- безпека та екологічність;
- умови постачання та упаковка;
- гарантії та сервіс;
- утилізація відходів.

У даному розділі надається інформація про продукцію, яка буде отримана за результатами реалізації інвестиційного проекту. Оптимальним буде надання у додатку до бізнес-плану фотографій, малюнків, креслень, макетів, ескізів, схем, натурального зразку та інших форм відображення, що надають предметне уявлення про продукцію.

Якщо інвестиційним проектом передбачено виробництво декількох видів продукції, то інформація має бути надана по кожному виду окремо.

#### **7. Маркетинг і збут продукції, у тому числі для реалізації інвестиційного проекту.**

У даному розділі визначається маркетингові дослідження, опис ринку та перспективи його розвитку, аналіз та опис конкурентів, сильні та слабкі сторони суб'єкта господарювання, споживачі продукції (способи зацікавлення споживачів, аналіз еластичності попиту на продукцію), вимоги споживачів до продукції та можливості суб'єкта господарювання щодо їх дотримання, SWOT – аналіз, стратегія реклами та просування продукції.

#### **8. Виробничий план, у тому числі для реалізації інвестиційного проекту.**

Виробничий план передбачає надання інформації про:

- розташування суб'єкта господарювання, транспортні шляхи, наявність комунікацій;
- виробничі площі, устаткування, технології виробництва, їх прогресивність, необхідність придбання зарубіжних патентів, ліцензій, ноу-хау тощо;
- забезпеченість виробництва основними ресурсами (сировина, матеріали, енергетичні ресурси);
- імпортна складова інвестиційного проекту (необхідність придбання сировини, матеріалів, обладнання тощо за кордоном, а також перелік основних контрагентів, у яких планується купівля імпортної продукції);
- кадрове забезпечення та рівень кваліфікації кадрів;
- екологічність виробництва та безпека працівників;
- обсяги виробництва;
- заробітна плата та інші витрати на персонал;
- витрати на сировину та матеріали;
- поточні витрати на виробництво;
- загальні витрати.

## **9. Організаційний план, у тому числі для реалізації інвестиційного проекту.**

У даному розділі у відповідності з основними етапами реалізації інвестиційного проекту дається комплексне обґрунтування організаційних заходів.

Окремо пояснюється організаційна структура суб'єкта господарювання, строки реалізації інвестиційного проекту, умови оплати і стимулювання праці, структура і склад підрозділів, навчання персоналу, тощо.

## **10. Фінансовий план, у тому числі для реалізації інвестиційного проекту.**

У цьому розділі розкриваються фінансово-економічні розрахунки і повинні бути відображені такі показники:

- вартість реалізації інвестиційного проекту та джерела фінансування;
- витрати підготовчого періоду;
- витрати основного періоду;
- розрахунок надходжень;
- витрати, пов'язані з обслуговуванням залучених коштів;
- податкові платежі;
- план руху грошових потоків (Кеш-Фло);
- відомості про оборотний капітал;
- рух грошових потоків;
- прогнозний баланс.

## **11. Оцінка ефективності реалізації інвестиційного проекту.**

Вказаний розділ має розкривати:

- оцінку інвестиційного проекту, його ефективність і спрямованість;
- аналіз чутливості діяльності суб'єкта господарювання до зовнішніх чинників;
- розрахунки основних показників платоспроможності і ліквідності, прогнозовані показники ефективності інвестиційного проекту (чиста приведена вартість - NPV, внутрішня норма дохідності - IRR, дисконтований період окупності інвестиційного проекту - DPP, модифікована внутрішня норма прибутку – MIRR, період окупності – PP, індекс прибутковості – PI, рентабельність тощо).

Основні показники платоспроможності і ліквідності, прогнозовані показники ефективності інвестиційного проекту розраховується таким чином:

ПОКАЗНИК	ФОРМУЛА РОЗРАХУНКУ
<p>Чиста приведена вартість (NPV)</p>	$NPV = \sum_{k=1}^n \frac{CF_k}{(1+r_k)^k} - \sum_{j=1}^m \frac{I_j}{(1+i_j)^j}$ <p>де: <math>\sum</math> - знак суми;  n - період прогнозування;  CF<sub>k</sub> - чистий вхідний потік коштів (доходи) у рік, k;  r<sub>k</sub> - річна ставка дисконту в рік, k;  m - кількість років, протягом яких планується інвестування у проект;  I<sub>j</sub> - інвестиції (витрати) у рік, j;  i<sub>j</sub> - прогнозований рівень інфляції у рік, j.</p>
<p>Внутрішня норма дохідності (IRR)</p>	$\sum_{k=1}^n \frac{CF_k}{(1+IRR)^k} = I_0$ <p>де: <math>\sum</math> - знак суми;  IRR - таке значення ставки дисконтування, при якій поточне значення інвестицій (витрат) дорівнює поточному значенню потоків грошових коштів (доходів) за рахунок інвестицій, або значення показника дисконту, при якому забезпечується нульове значення чистого поточного значення інвестиційних вкладень;  CF<sub>k</sub> - вхідний грошовий потік (доходи) у рік, k;  I<sub>0</sub> - поточне значення інвестицій.</p>

<p>Дисконтований період окупності (DPP)</p>	$DPP = \sum_{t=1}^{DPP} \frac{CF_t}{(1+r)^t}$ <p>де: <math>\sum</math> - знак суми;  <math>CF_t</math> - грошовий потік у рік, t;  t - порядковий номер року від початку реалізації інвестиційного проекту;  r - відсоткова ставка дохідності.</p>
<p>Модифікована внутрішня норма прибутку (MIRR)</p>	$\sum_{t=0}^n \frac{I_t}{(1+r)^t} = \frac{\sum_{t=1}^n CF_t * (1+d)^{n-t}}{(1+MIRR)^n}$ <p>де: <math>\sum</math> - знак суми;  <math>CF_t</math> – грошовий потік за період t = 1, 2, ..., n;  <math>I_t</math> – відтік грошових коштів в періоді t = 0, 1, 2, ... n (за абсолютною величиною);  r – бар'єрна ставка (ставка дисконтування), частка одиниці;  d – рівень реінвестицій, частка одиниці (відсоткова ставка, що базується на можливих доходах від реінвестиції отриманих позитивних грошових потоків або норма рентабельності реінвестицій);  n – число періодів.</p>
<p>Період окупності (PP)</p>	<p>Статистичний період окупності:</p> $\sum_{t_1}^{t_2} Inflow - \sum_{n=t_1}^{t_2} Outflow = 0$ <p>Дисконтований період окупності:</p> $\sum_{t_1}^{t_2} DInflow - \sum_{n=t_1}^{t_2} DOutflow = 0$ <p>де, <math>\sum</math> - знак суми;  n – місяць інвестиційного проекту;  t<sub>1</sub>, t<sub>2</sub> – межі розрахунку;  D – дисконтований множник.</p>
<p>Індекс прибутковості (PI)</p>	$PI = \frac{NPV}{I}$ <p>де, NPV – чистий приведений прибуток;  I – вкладення.</p>

- соціальні наслідки реалізації інвестиційного проекту (відсутність заборгованості із заробітної плати,
- кількість збережених (утворених) робочих місць, рівень заробітної плати (не нижче, ніж по регіону та галузі), поліпшення (створення) інфраструктури), збільшення обсягів реалізації продукції,
- упровадження інновацій тощо;
- бюджетну ефективність.

Основним показником оцінки ефективності інвестиційних проектів, які передбачають державну або регіональну фінансову підтримку, є бюджетний ефект (Бт). Для року  $t$  здійснення інвестиційного проекту він визначається як перевищення доходів відповідного бюджету (Дт) над витратами (Вт) внаслідок реалізації інвестиційного проекту:

$$Бт = Дт - Вт$$

Показники бюджетної ефективності розраховуються на підставі визначення потоку бюджетних коштів.

До надходжень для розрахунку бюджетної ефективності належать:

- надходження від податків, зборів та інших обов'язкових платежів;
- кошти від сплати за отримання ліцензій, проведення конкурсів і тендерів на розвідку, будівництво та експлуатацію об'єктів;
- погашення кредитів, виданих з відповідного бюджету;
- плата за надання кредиту та/або державної гарантії виконання зобов'язань юридичних осіб - резидентів;
- дивіденди.

До видатків бюджетних коштів належать:

- надання коштів для викупу державою акцій додаткових емісій або внесення додаткових вкладів до статутних капіталів господарських товариств, у яких державі належать корпоративні права;
- надання компенсації сум відсоткових ставок за користування кредитом;
- надання бюджетних коштів на безоплатній основі;
- бюджетні дотації, пов'язані із проведенням певної цінової політики і забезпеченням дотримання певних соціальних пріоритетів.

## **12. Ризики.**

Розділ передбачає викладення результатів аналізу можливих ризиків, а також заходи щодо зменшення впливу ризиків на реалізацію інвестиційного проекту.

### ***Приклад:***

Можливі ризики. Тип ризику. Очікувані негативні наслідки.

Віддаленість від транспортних вузлів. Додаткові витрати на створення під'їзних шляхів, підвищені експлуатаційні витрати. Віддаленість від інженерних мереж. Додаткові капітальні вкладення на підведення електроенергії, тепла, води. Доступність підрядників на місці розташування суб'єкта господарювання. Небезпека завищення вартості робіт через монопольне становище підрядника. Недоліки проектно-дослідних робіт Зростання вартості будівництва, затримки з введенням потужностей. Невчасне постачання комплектуючих Збільшення термінів будівництва, виплата штрафів підрядникам. Невчасна підготовка інженерно-технічного персоналу і робітників. Збільшення терміну виходу на проектний режим. Нестійкість попиту. Падіння попиту із зростанням цін.



Зниження цін конкурентами. Зниження ціни. Збільшення виробництва у конкурентів Падіння продажів або зниження ціни. Неплатоспроможність споживачів Падіння продажів. Зростання цін за сировину, матеріали, перевезення. Зниження прибутку через зростання цін. Недостатність обігових коштів Збільшення кредитів. Кваліфікація кадрів. Зниження ритмічності, зростання браку, збільшення аварій. Якість сировини і матеріалів. Зменшення обсягів виробництва через переналадки устаткування, зниження якості продукту. Новизна технології Збільшення витрат на освоєння, зниження обсягів виробництва. Недостатня надійність технології. Збільшення аварійності. Викиди в атмосферу і скидання у воду Витрати на очисне устаткування. Інше.

### **13. Додатки.**

Усі документи та інформація, які не ввійшли до основних розділів, описуються в додатках, зокрема:

- повна інформація про суб'єкта господарювання;
- форми відображення, що надають предметне уявлення про продукцію, патентна інформація про продукцію;
- результати маркетингових досліджень;
- схеми по організаційній структурі суб'єкта господарювання;
- фінансово-економічні розрахунки (таблиці, графіки);
- лист-підтримку реалізації інвестиційного проекту відповідного центрального або місцевого органу виконавчої влади або органу місцевого самоврядування;
- копії установчих документів суб'єкта господарювання;
- інші документи, які суб'єкт господарювання вважає за доцільне додати.

**Директор Юридичного департаменту**  
**В. Володін**



**МІНІСТЕРСТВО ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ**

**НАКАЗ**

06.09.2006

№ 290

Київ

**Про затвердження Методичних рекомендацій з розроблення бізнес-плану підприємств**

З метою методологічного забезпечення єдиного підходу до складання бізнес-плану розвитку підприємства

**НАКАЗУЮ:**

1. Затвердити Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств (додається).

2. Директору департаменту інвестиційної діяльності Загородньому В. М. довести цей наказ до центральних органів виконавчої влади, Ради міністрів Автономної Республіки Крим, обласних, Київської і Севастопольської міських державних адміністрацій для врахування в роботі.

**Міністр**

**В. Макуха**

ЗАТВЕРДЖЕНО  
наказом Міністерства економіки України  
від 6 вересня 2006 р. № 290

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ  
з розроблення бізнес-плану підприємств**

**1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ**

1.1. Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств підготовлено з метою забезпечення однозначного підходу до розроблення бізнес-планів підприємствами.

Методичні рекомендації узагальнюють світовий та вітчизняний досвід розроблення бізнес-плану підприємств як основи їх інвестиційного розвитку. Вони призначені для надання методичної допомоги підприємствам при складанні річних та довгострокових планів їх розвитку.

1.2. Розроблення бізнес-плану підприємства здійснюється в декілька етапів:

підготовчий;

розроблення бізнес-плану;

реалізація бізнес-плану.

1.2.1. Головним елементом на підготовчому етапі є формування перспективної бізнес-ідеї, яка являє собою ідею виробництва нової продукції (надання нових послуг, виконання робіт), впровадження нового технічного, організаційного або економічного рішення тощо.

На цьому етапі підприємство здійснює збирання та аналіз інформації про продукцію (послуги), визначає основні напрями та тенденції розвитку галузі, формулює бізнес-ідею (концепцію розвитку виробництва) та здійснює її попередню техніко-економічну оцінку.

1.2.2. На підставі аналізу технічної можливості підприємства, відгуків покупців, результатів випуску такої ж або аналогічної продукції конкурентами, пропозицій працівників підрозділу маркетингу, результатів науково-дослідних та дослідно-конструкторських робіт, підприємство обґрунтовує перспективність бізнес-ідеї.

У разі прийняття позитивного рішення стосовно впровадження бізнес-ідеї підприємство здійснює розроблення бізнес-плану. Формується група розробників бізнес-плану, визначається система організаційного та фінансового забезпечення бізнес-планування.

1.2.3. На етапі реалізації бізнес-плану визначаються та виконуються завдання як на підприємстві, так і за його межами, серед яких основними є: формування потрібних для реалізації бізнес-плану практичних завдань, їх логічної послідовності та графіка виконання; визначення необхідних ресурсів для виконання кожного завдання; розроблення кошторису реалізації і потоків ресурсів, що забезпечують фінансування протягом усього часу реалізації бізнес-плану; здійснення практичних завдань, контроль показників його реалізації та корегування в разі необхідності завдань і розрахунків, зроблених під час складання бізнес-плану.

## 2. СТРУКТУРА БІЗНЕС-ПЛАНУ ТА ЙОГО РОЗРОБЛЕННЯ

2.1. Бізнес-план підприємства складається з таких основних розділів:

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;

бюджетна та економічна ефективність інвестиційного бізнес-плану;

соціально-економічні наслідки реалізації інвестиційного бізнес-плану.

### 2.1.1. Резюме

Резюме - це розділ документа, що містить основні положення всього бізнес-плану, який складається обсягом із декількох сторінок. На підставі резюме можна зробити висновок про весь проект бізнес-плану підприємства, тому дуже необхідно зазначити в резюме коротку, ясну і важливу інформацію про проект. Резюме має містити мінімум спеціальних термінів, повинно відповідати на основні питання: мета інвестиційного проекту, загальна характеристика фірми, необхідні інвестиції та ресурси, вигоди для підприємства та 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.

### 2.1.2. 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 та юридична адреса об'єднання (асоціації, концерну тощо), до складу якого входить підприємство, форма власності та 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) та ін.).

Зазначається схема та опис організаційної структури управління підприємством та 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 та стратегію розвитку підприємства, конкурентні переваги та недоліки (у сферах управління, маркетингу, виробництва, науково-дослідної діяльності, фінансів, кадрів тощо).

### 2.1.3. Характеристика продукції (послуг), що виробляється підприємством

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

#### 2.1.4. Дослідження та аналіз ринків збуту продукції (послуг)

2.1.4.1. У розділі зазначається сучасне становище підприємства на ринках збуту та пропозиції щодо його поліпшення, пропозиції щодо сервісного обслуговування реалізованої продукції.

Надається характеристика основних і допоміжних ринків та їхніх сегментів, на яких працює підприємство, їхні розміри, найважливіші тенденції та прогнозні зміни. Крім того, відображаються засоби комунікації, орієнтири для цін і валового прибутку, цикл покупок.

Характеристика ринків та їх сегментів повинна містити інформацію про найменування ринку і його сегментів, відомості про підприємства-виробники, що працюють на даному ринку, про кількість споживачів, про

обсяги, що приходяться на окремих споживачів, про географічну концентрацію споживачів, про попит на продукцію й зміни на нього.

Крім того, повідомляється про ємність ринку як максимально можливого обсягу збуту даної продукції. Ємність ринку визначається обсягом (у фізичних одиницях або вартісному вираженні) проданих на ньому товарів протягом року. При оцінці ємності беруть до уваги національне виробництво, до якого додають обсяг імпорту даної продукції й віднімають обсяг її експорту.

Надається характеристика розміру ринку збуту продукції. Якщо сфера збуту охоплює територію області, району, міста, то це місцевий товарний ринок, якщо всю національну територію, то це "ринок країни".

Опис проникнення на ринок містить у собі інформацію про принципи такого проникнення і становище підприємства на даному ринку (стійке - нестійке).

2.1.4.2. При описі цін і валового прибутку підприємство вказує як ціни, що існують на ринку даної продукції (послуг), так і прогнозовану ціну на свою продукцію. При цьому враховується, що ціна товару значно впливає на обсяг продаж та грошовий дохід.

Основу будь-якої політики в області цін становлять структура витрат виробництва та насиченість ринку для даного товару. З погляду виробника найкраща ціна на його товар - це ціна, що приносить максимальний дохід.

У розділі фінансового оздоровлення в бізнес-плані варто проводити аналіз ціноутворення товару, використовуючи при цьому планований обсяг продаж таким чином, щоб можна було визначити дохід від продажу. Даний аналіз повинен урахувати різні альтернативні варіанти.

Якщо по оцінках виробничі витрати в перші періоди (місяці, роки) виробництва або навіть протягом більш тривалого періоду будуть непомірно високими та повне перенесення цих витрат на ціну товару вплине на обсяг продаж, то необхідно ретельно вивчити ймовірні наслідки. У таких випадках іноді може виявитися неможливим установити таку первісну ціну на товар, що покрила би всі виробничі витрати й забезпечила би достатній розмір прибутку. У багатьох випадках, особливо при тривалому періоді освоєння, призначення ціни на товар повинне бути в такий спосіб пристосовано до кон'юнктури ринку, щоб на якийсь час ціна включала лише змінні або змінні витрати плюс частина постійних витрат.

Для нового товару ринки доводиться іноді завойовувати шляхом установлення на першому етапі більш низьких цін через наявність на ринку товару - замітника, що має низьку ціну, або через конкуренцію для такого ж товару.

У всіх цих випадках може скластися період часу, коли ціна товару не забезпечує одержання прибутку й навіть не покриває сукупні виробничі витрати. Однак така ціна на товар повинна встановлюватися лише на певний час.

Планування ціни товару необхідно також розглядати в рамках установлення монополії або олігополії. Для цих випадків необхідно оцінити наслідки встановлення надмірно високих цін. Незважаючи на той факт, що існує різний контроль над виробничою діяльністю, нові проекти неминуче тягнуться до виробничих секторів, що приносять високі прибутки, за винятком таких виробництв, для яких неможливо придбати технологію. У тих випадках, коли над виробничою діяльністю здійснюється контроль, утворення монополій або олігополій не допускається або ж вони швидко припиняють своє існування.

2.1.4.3. Опис циклу збуту продукції потенційним споживачам містить у собі інформацію про інтервал між реалізацією, а також про періоди максимального й мінімального обсягів продажу.

2.1.4.4. Дається висновок про тип ринку даної продукції. Виділяють 4 типи ринків:

ринок чистої конкуренції;

ринок монополістичної конкуренції;

олігополістичний ринок;

ринок чистої монополії.

Ринок чистої конкуренції складається з безлічі продавців і покупців схожої товарної групи. При цьому жоден окремий покупець або продавець не робить великого впливу на рівень поточних ринкових цін товару.

Ринок монополістичної конкуренції складається з безлічі покупців і продавців, що укладають угоди не по єдиній ринковій ціні, а в широкому діапазоні цін. Наявність діапазону цін пояснюється здатністю продавців запропонувати покупцям різні варіанти товару, що відрізняються один від одного якістю, властивостями, зовнішнім оформленням.

Олігополістичний ринок складається з невеликого числа продавців, досить чутливих до політики ціноутворення й маркетингових стратегій один одного. Невелика кількість продавців пояснюється тим, що новим претендентам важко проникнути на цей ринок.

При чистій монополії на ринку всього один продавець. Це може бути державна організація, приватна регульована монополія або приватна нерегульована монополія.

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

2.1.5. Характеристика конкурентного середовища та конкурентні переваги

2.1.5.1. У 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 та матеріалами, а також джерелами їх постачання, стан та тенденції розвитку технології, розвиток ринку капіталу, соціальний розвиток та зміни ситуації щодо зайнятості, екологія, ситуація у сфері законодавства та інше).

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

Наводиться інформація щодо підприємств, які виробляють аналогічну продукцію (послуги) та здійснюють її збут на тих же самих ринках, що й підприємство, надається загальна характеристика якісних і кількісних

показників виробленої продукції, особливості продукції (послуг) підприємства та пропозиції щодо підвищення її конкурентоспроможності.

2.1.5.2. Після визначення головних конкурентів підприємство аналізує їхні та свої сильні і слабкі сторони, як правило, з використанням даних SWOT -аналізу.

При здійсненні порівняльного аналізу сильних і слабких сторін необхідно приділити увагу тим характеристикам, показникам, які найбільш важливі з точки зору покупців. Серед таких критеріїв, що необхідно враховувати при оцінці сильних і слабких сторін підприємства і його конкурентів, слід визначити такі як монополія на певну технологію виробництва, рівень якості та ціна, можливості сервісного обслуговування, гнучкість при виконанні спеціальних побажань покупців, швидкість поставки товару і виконання замовлення, надійність поставки визначеного обсягу товару і у потрібні терміни, кваліфікація співробітників, що 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 основних конкурентів.

Для проведення експертної оцінки визначених критеріїв підприємство формує групу із найбільш кваліфікованих фахівців та залучає зовнішніх консультантів.

Результати такого аналізу можуть бути представлені в таблиці 1:

#### Аналіз конкурентного середовища

Таблиця 1

Критерій	Підприємство		Конкурент 1		Конкурент 2		Конкурент 3		і т. д.	
	переваги	недоліки	переваги	недоліки	переваги	недоліки	переваги	недоліки		

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

Конкурентоспроможність товару може бути оцінена наступним співвідношенням:

$$K = \frac{P}{C} \rightarrow \max \rightarrow,$$

де К - коефіцієнт конкурентоспроможності товару;

Р - корисний ефект товару;

С - 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.

#### 2.1.6. План маркетингової діяльності

2.1.6.1. У розділі наводяться відомості про наявні на підприємстві маркетингові служби, подаються схема та характеристика існуючих каналів збуту продукції, засобів реклами, ціноутворення.

Представляються 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.

2.1.6.2. Описується стратегія маркетингу, що полягає в 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 по: проникненню на новий ринок, введенню нового товару на старий ринок, проникненню з товаром ринкової новизни на нові сегменти ринку.

Опис стратегії розвитку підприємство здійснює відповідно до схеми (таблиця 2):

#### Стратегія розвитку підприємства

Таблиця 2

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

2.1.6.3. У плані фінансового оздоровлення підприємство повідомляє, хто виконує перераховані вище функції із вказівкою їхніх реквізитів і збутової мережі (склади, магазини, їхнє місцезнаходження і ємність), а також приводить схеми каналів розподілу на зразок нижченаведених:

- виробник - споживач;
- виробник - роздрібний торговець - споживач;
- виробник - оптовий торговець - роздрібний торговець - споживач;
- виробник - оптовий торговець - дрібно-оптовий торговець - роздрібний торговець - споживач.

2.1.6.4. Наводяться характеристики постачальників сировини на підприємство із зазначенням її якості, кількості, ритмічності надходження за регіонами та пропозиції покупця щодо вдосконалення існуючої системи постачання сировини на підприємство, можливостей заміни сировини (низька якість, висока монопольна ціна).

Подаються пропозиції щодо вдосконалення каналів збуту і розширення кола споживачів товарів (послуг), засобів реклами, ціноутворення, обґрунтування потреби в таких товарах (послугах) та їх конкурентоспроможність.

Здійснюється аналіз основних факторів, що впливають на маркетингове середовище.

Представляється програма продаж (надання) продукції (послуг) по кварталах та роках. Дані надаються у вигляді опису та таблиці 3:

Таблиця 3

№ з/п	Види продукції (робіт, послуг)	Дані по роках				Разом	
		1		№		у натуральному вигляді	у грошовому вигляді
		У натуральному вигляді	У грошовому вигляді	У натуральному вигляді	У грошовому вигляді		
1							
№							
	Усього						

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

2.1.7. План виробничої діяльності підприємства

2.1.7.1. Наводяться відомості щодо виробничого процесу на підприємстві, відповідності діючих технологій сучасним вимогам, машини та обладнання з зазначенням кількості і терміну роботи.

Подаються схеми виробничих потоків. Також даються пропозиції щодо оновлення машин та обладнання, вдосконалення виробничого процесу на підприємстві на основі прогресивної техніки та технології.

Виробнича програма підприємства розраховується на основі наявних його виробничих потужностей в розрізі номенклатури виробів та послуг, для яких визначений режим найбільшого сприяння на ринку даного виду

продукції і послуг, а також визначений обсяг продукції, який спроможний "поглинути" відповідний сегмент ринку (таблиця 4).

#### Виробнича програма підприємства

Таблиця 4

Обсяг випуску продукції, у натуральних одиницях.	Рік				
	0	1	2	...	№
Продукція-1					
...					
Продукція-і					
Інша					
Реалізація					

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

Виходячи із потреб ринку в обсягах продукції, визначаються необхідні виробничі потужності та їх приріст (таблиця 5).

#### Потреба в основних виробничих фондах

Таблиця 5

№ з/п	Основні фонди, тис. гривень.	Рік				
		0	1	2	...	№
		Діючі, тис. гривень	Загальна потреба, тис. гривень	Приріст основних фондів, тис. гривень		
1	Будівлі, споруди виробничого призначення					
2	Робочі машини та устаткування					
3	Транспортні засоби					
4	Інші					
5	Разом					

#### Примітка.

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

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

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

2.1.7.2. Обсяг реалізації продукції на визначену потребу ринку визначається шляхом маркетингових досліджень з метою прогнозування ціни продукції, попит на яку забезпечується збільшенням потужностей підприємства (таблиця 6).

Розрахунок обсягу реалізації здійснюється виходячи із кількості продукції, що випускатиметься, та ціни, яка визначається попитом на цю продукцію.

#### Планований обсяг реалізації продукції

Таблиця 6

Назва продукції	Рік					
	0			1	...	№
	обсяг випуску, у натуральних одиницях	ціна одиниці продукції, тис. гривень	обсяг продажів, тис. гривень			
Продукція - 1						
Продукція - 2						
...						
Продукція - i						
Інша						
Реалізація						
Разом	x	x				

2.1.7.3. Розрахунок потреби в матеріальних ресурсах та виробничих запасах здійснюється виходячи із обсягу виробництва продукції та послуг, а також нормативів потреби в матеріальних ресурсах на одиницю продукції та послуг, що склалася в базовому періоді (таблиця 7).

Розрахунок потреби в ресурсах на виробничу програму

Таблиця 7

№ з/п	Найменування ресурсів	Рік						
		0				1	...	№
		кількість у натуральних одиницях	ціна одиниці ресурсів, тис. гривень	Вартість, тис. гривень	вартість перехідного запасу, тис. гривень			
1	Сировина та матеріали							
2	Покупні та комплектуючі вироби							
3	Паливо							
4	Енергія							
5	Разом							

Потреба в матеріальних ресурсах здійснюється методом прямого обрахунку в натуральному і вартісному виразі по видах ресурсів з урахуванням індексу цін.

Розмір виробничих запасів розраховується 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) визначається за формулою:

$$T = \frac{QM}{D},$$

де Q - потреба в n-му матеріалі;

M - норма перехідного запасу n-го матеріалу, дні;

D - число днів за рік

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



2.1.7.4. Надаються детальні відомості щодо прогнозованої потреби в кадрах. Окремо вказується потреба в іноземних спеціалістах.

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

Чисельність працюючих розраховується, як загальна кількість персоналу основної діяльності (працюючі основного виробництва), так і неосновної діяльності (працюючі, що обслуговують основне виробництво) (таблиця 8).

#### Розрахунок потреби в персоналі та заробітній платі

Таблиця 8

№ з/п	Найменування категорій	Рік						
		0				1	...	№
		потреба, чоловік	середня заробітна плата, гривень	витрати на заробітну плату, гривень	нарахування на заробітну плату, гривень			
1	Робітники основного виробництва							
2	Робітники допоміжного виробництва							
3	Спеціалісти і службовці							
4	Разом							

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

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

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

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.

2.1.7.5. Кошторис витрат на випуск продукції являє собою розрахунок витрат по калькуляційних статтях окремо по видах 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 (таблиця 9).

#### Кошторис витрат і калькуляція собівартості (зведена)

Таблиця 9

№ з/п	Найменування показників	Рік				
		0		1	...	№
		на одиницю продукції, гривня	усього тис. гривень			
1.	Обсяг реалізації, усього					
2.	Собівартість, усього,					
	у тому числі:					
2.1	сировина.					
2.2	матеріали					
2.3	покупні та комплектуючі вироби					
2.4	паливо					

2.5	електрична та тепла 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						

2.1.7.6. На етапі розроблення виробничої програми розраховується потреба в первісних інвестиціях з урахуванням виробничої програми проекту в цілому, визначаються напрямки, по яким потрібні вкладення коштів і величина потреби в додаткових інвестиціях (таблиця 10).

Потреба в додаткових інвестиціях

Таблиця 10

№ з/п	Категорія інвестицій	Рік						Потреба у додаткових інвестиціях, тис. гривень	Загальна потреба в інвестиціях, тис. гривень
		0	1		...		№		
			приріст, тис. гривень	усього, тис. гривень					
1.	Основний капітал								
1.1	будівлі, споруди виробничого призначення								
1.2	робочі машини та устаткування								
1.3	транспортні засоби								
2.	Оборотний капітал								
2.1	запаси та витрати								
2.2	грошові кошти								
3.	Разом потреба в інвестиціях								



7.	Платежі в бюджет від прибутку												
8.	Чистий прибуток (рядок 6 - рядок 7)												

Виручка від реалізації продукції визначається на основі прогнозних обсягів продажів по роках і прогнозних цінах на одиницю продукції.

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).

2.1.10.2. Шляхом зіставлення розрахованої на проект потреби в додаткових інвестиціях і джерел фінансування (покриття) цієї потреби визначається розмір необхідних додаткових фінансових ресурсів (таблиця 12).

Як джерела фінансування розглядаються:

акціонерний капітал - якщо передбачається збільшення акціонерного капіталу протягом періоду реалізації проекту інвестиційного розвитку підприємства (№ років);

залучений капітал - якщо передбачається використання довгострокових кредитів і позик, короткострокових кредитів і позик (за винятком коштів державної фінансової підтримки);

інші джерела фінансування.

Потреба в додаткових інвестиціях і формування джерел фінансування

Таблиця 12

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

2.1.10.3. На основі виробничої програми, розрахованої в складі прогнозу фінансових результатів діяльності, формується модель дисконтованих грошових потоків. При цьому загальний результат від інвестицій розраховується як сума дисконтованих грошових потоків кожного року реалізації даного проекту розвитку підприємства й поточної (дисконтованої) вартості залишкової вартості за межами планованого періоду (№ років).

Зіставлення розміру вкладених коштів і прогнозованих від даного вкладення результатів здійснюється за допомогою спеціальних методів й інструментів, що включають: дисконтування й нарахування складних відсотків, розрахунок показників чистої приведеної вартості проекту й внутрішньої норми доходу (внутрішнього граничного рівня доходності), динамічного (дисконтного) строку окупності проекту. Побудова моделі грошових потоків базується на застосуванні техніки дисконтованих грошових потоків (таблиця 13).



	вартість залишкової вартості за межами планового періоду при коефіцієнті дисконтування для кінця року**												
10.	Чиста поточна (дисконтована) вартість (NPV) (ряд. 7 + ряд. 9)												

**Примітка.**

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

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

$$k = \frac{1}{(1 + r)^{N^{\circ}}}$$

де  $N^{\circ}$  - число років;

$r$  - обрана ставка дисконту.

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

$$k = \frac{1}{(1 + r)^{N^{\circ} - 0.5}}$$

де  $N^{\circ}$  - число років;

$r$  - обрана ставка дисконту.

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

Чиста поточна приведена вартість (NPV) - це різниця (сальдо) між інвестиційними витратами й майбутніми надходженнями, приведеними в еквівалентні умови, тобто це різниця між приведеними вартостями надходжень і витратами коштів. NPV показує, чи досягнуть інвестиції бажаного рівня віддачі: позитивне значення NPV показує, що грошові надходження перевищують суму вкладених коштів, забезпечують одержання прибутку вище необхідного рівня доходності;

негативне значення NPV показує, що проект не забезпечує одержання очікуваного рівня доходності.

Внутрішня норма доходності (внутрішній граничний рівень доходності - IRR) - спеціальна ставка дисконту, при якій суми надходжень і витрат коштів дають нульову чисту поточну приведену вартість, тобто приведена вартість грошових надходжень дорівнює приведеній вартості витрат коштів.

2.1.10.4. Розрахунки до моделі дисконтованих грошових потоків здійснюються в наступній послідовності:

1) Величина чистого прибутку переноситься з таблиці 11 рядок 8 у таблицю 13.

2) Чистий грошовий потік (рядок 2 таблиці 13) розраховується в такий спосіб: величина чистого прибутку коректується на суму нарахованого зносу (рядок 2.1 + рядок 2.2), таблиця 13.

Оцінка зносу, що нараховується, ґрунтується на:

аналізі активів;

даних про величину активів за останній звітний рік (включаючи інфляцію);

величині чистого приросту основних коштів відповідно до моделі (наприклад, якщо відповідно до моделі капіталовкладення перевищили знос, він повинен відповідним чином зрости).

Нарахований знос може також розраховуватись як частка від обсягу реалізованої продукції на основі аналізу ретроспективних тенденцій: плюс ріст заборгованості або мінус її зменшення (погашення) (рядок 2.1 + 2.2 +(-) рядок 2.3), таблиці 13;

мінус ріст дебіторської заборгованості або плюс її зменшення (погашення) (рядок 2.1 + рядок 2.2 +(-) рядок 2.3 -(+) рядок 2.4), таблиці 13;

мінус величина виплачуваних відсотків по кредитах, не врахованих у собівартості реалізованої продукції (рядок 2.1 + рядок 2.2 +(-) рядок 2.3 -(+) рядок 2.4 - рядок 2.5), таблиці 13, при цьому величина виплачуваних відсотків ґрунтується на величині непогашеної заборгованості й вартості позикових коштів (ставки відсотка);

плюс величина коштів, отриманих від продажу основних засобів (рядок 2.1 + рядок 2.2 +(-) рядок 2.3 - (+) рядок 2.4 - рядок 2.5 + рядок 2.6), таблиці 13;

мінус намічувані капітальні вкладення (рядок 2.7, таблиці 13), які потрібні для підтримки в робочому стані діючих виробничих потужностей або уведення в експлуатацію додаткових виробничих потужностей, необхідних для досягнення темпів росту, передбачених у прогнозі. Якщо темпи зростання виробництва вже стабілізувалися і введення нових потужностей не потрібно, капіталовкладення направляються тільки на заміну поточних активів у міру їхнього зносу - витрати на придбання устаткування, будинків і споруд з метою розширення підприємства не здійснюються. Коли точний розрахунок зробити неможливо, капіталовкладення можуть бути прийняті рівними зносу, оскільки, якщо взяти досить довгий період часу (більше п'яти років), величина зносу буде дорівнювати резервам, що вимагаються для заміни поточних активів;

мінус приріст оборотного капіталу (рядок 2.8, таблиця 13), який розраховується виходячи з величини необхідного оборотного капіталу на кожний плановий рік.

Необхідний оборотний капітал у процентному вираженні розраховується виходячи з величини тієї частини виручки від реалізації (розраховуючи на 1 гривню), що направляється на інвестування в оборотний капітал (товарно-матеріальні запаси, дебіторська заборгованість і т. д.). Він ґрунтується на аналізі потреби підприємства в оборотному капіталі за минулі роки, а також на аналізі типової величини оборотного капіталу на аналогічних підприємствах.

По мірі росту підприємства деяка частина його грошового потоку повинна направлятися на фінансування закупівель товарно-матеріальних запасів, і т. д. Ця величина називається потребою підприємства в додатковому оборотному капіталі й розраховується виходячи із установленого процентного співвідношення від виручки.

Необхідний оборотний капітал являє собою оборотні кошти, які повинні мати підприємство на початок періоду. Його величина розраховується як добуток виручки від реалізації і необхідного оборотного капіталу (у процентному вираженні) на планований рік.

Поточний оборотний капітал можна знайти в останньому доступному на дату оцінки балансовому звіті. Величина поточного оборотного капіталу розраховується як різниця між поточними активами й поточними зобов'язаннями.

Величину надлишку (дефіциту) оборотного капіталу можна розрахувати, зіставивши необхідний оборотний капітал і наявні оборотні кошти. У випадку дефіциту оборотного капіталу його варто додати до величини потреби у фінансуванні, оскільки ця величина являє собою кошти, які повинні бути вкладені в підприємство з метою забезпечення його безперебійного функціонування в майбутньому.

3) Залишок коштів на початок періоду (рядок 3, таблиця 13) показує розмір готівки підприємства на початок поточного періоду.

4) Накопичена готівка (рядок 4, таблиця 13) визначається сумою рядків 2, 3, таблиця 13.

Накопичена готівка на кінець періоду розраховується як сума залишку коштів на початок періоду й чистого грошового потоку, сформованого протягом періоду.

5) Коефіцієнт поточної (дисконтованої) вартості розраховується на основі обраної ставки дисконту (рядок 5, таблиця 13).

6) Поточна вартість грошових потоків по роках визначається шляхом множення величин чистого грошового потоку кожного року на розрахований коефіцієнт поточної вартості для середини року (рядок 2 x рядок 5, таблиця 13). Для діючого підприємства величина раніше інвестованих коштів приймаються рівної підсумку активу балансу на останню звітну дату, тобто на кінець нульового року, що відображається в моделі дисконтованих грошових потоків по рядку "капіталовкладення" зі знаком мінус.

Залишок коштів на початок періоду для нульового року не вказується, накопичена готівка відповідає даним балансу на кінець нульового року.

8) Сума поточних вартостей грошових потоків планованого періоду розраховується шляхом підсумовування поточних вартостей грошових потоків за весь планований період, включаючи звітний (нульовий) рік (рядки 6, 7, таблиця 13).

9) Залишкова вартість (рядок 8, таблиця 13) розраховується двома способами:

для підприємства, що продовжує виробничу діяльність за межами планованого періоду - як вартість всіх грошових потоків за межами планованого періоду ( $N^o$  років) та визначається наступним чином:

а) передбачається, що темпи приросту грошового потоку стабілізуються за межами планового періоду ( $q$ );

б) грошовий потік першого року після прогнозного періоду ( $(N^o + 1)$ -го року) - (CF) - розраховується як добуток  $N^o + 1$  грошового потоку останнього року прогнозного періоду (CF) на темп росту  $(1 + q)$ ;

в) залишкова вартість грошових потоків за межами планованого періоду розраховується як частка від поділу грошових потоків у залишковий період (CF) на різницю між  $N^o + 1$  ставкою дисконту ( $r$ ) і темпом приросту грошових потоків ( $q$ )

$$\text{Залишкова вартість} = \frac{CF (1 + q)}{r - q}$$

На основі припущення про продаж підприємства по закінченні планованого періоду залишкова вартість приймається рівною ліквідаційній.

Залишкова (ліквідаційна) вартість повинна бути дисконтована з коефіцієнтом дисконтування (коефіцієнтом поточної вартості), розрахованим для кінця року у відмінності від грошових потоків планованого періоду, які дисконтуються з коефіцієнтом дисконтування для середини року.

Поточна (дисконтована) вартість залишкової вартості за межами планованого періоду (№ років) (рядок 9, таблиця 13) визначається шляхом множення величини залишкової вартості за межами планованого періоду (рядок 8, таблиця 13) на коефіцієнт поточної вартості (рядок 5, таблиця 13) n-го року.

Чиста поточна (дисконтована) вартість (NPV) визначається як сума поточних вартостей грошових потоків планованого періоду і поточної (дисконтованої) вартості залишкової (ліквідаційної) вартості за межами планованого періоду (рядок 10, таблиця 13). При ненегативному значенні чистої поточної (дисконтованої) вартості приймається рішення щодо корегування проекту.

Внутрішня норма доходу (внутрішній граничний рівень доходності - IRR) - спеціальна ставка дисконту, при якій суми надходжень і витрат коштів дають нульову чисту поточну приведену вартість, тобто приведена вартість грошових надходжень дорівнює приведеній вартості витрат коштів.

Коефіцієнт внутрішньої норми доходу (IRR) також характеризує доцільність вкладення коштів у даний проект підприємства: якщо IRR перевищує або дорівнює необхідному рівню доходності (ставці дисконту - r), проект може бути прийнятий до розгляду. Розрахунок коефіцієнта внутрішньої норми доходу здійснюється або методом підбору при різних ставках дисконту, спрямовуючи величину чистої приведенної вартості до нуля, або на фінансовому калькуляторі при використанні моделі cash flow.

Дисконтний (динамічний) період окупності проекту визначається як період часу, після закінчення якого сума поточних (дисконтованих) вартостей грошових потоків (таблиця 13, рядок 6), представлена наростаючим підсумком, стає ненегативною величиною, тобто дисконтовані грошові потоки доходів рівняються дисконтованим грошовим потокам витрат.

2.1.10.5. Графік погашення кредиторської заборгованості складається відповідно до умов конкретних кредитних договорів з урахуванням установлених строків погашення.

Крапка беззбитковості (пори́г рентабельності), як така виручка від реалізації, при якій підприємство вже не має збитків, але ще не має й прибутків, тобто результату від реалізації після відшкодування змінних витрат у точності вистачає на покриття постійних витрат, і прибуток дорівнює нулю, визначається в такий спосіб:

$$\text{пори́г рентабельності} = \frac{\text{постійні витрати}}{\text{виручка від реалізації після відшкодування змінних витрат у відносному виразі}} = \frac{\text{постійні витрати у відносному виразі}}{1 - \frac{\text{змінні витрати в \%}}{100 \%}}$$

Змінними витратами є витрати, пов'язані безпосередньо з виробництвом (сировина, матеріали, заробітна плата робітників).

Постійні включають витрати на організацію виробництва і управління (менеджмент), амортизацію.

2.1.10.6. На базі даних виробничої програми і фінансового плану заповнюється агрегована форма прогнозного балансу (таблиця 14) по роках планованого періоду, за даними якого розраховуються коефіцієнти: поточної ліквідності та забезпеченості власними коштами (таблиця 15).

#### Агрегована форма прогнозного балансу

Таблиця 14

Актив	код рядка	Рік				Пасив	код рядка	Рік			
		0	1	...	№			0	1	...	№
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				

2.1.10.7. На основі отриманих результатів формується таблиця 16. Коефіцієнти аналізуються з метою встановлення відповідності їхнім нормативним значенням. Дана таблиця використовується з метою контролю за змінами показників за період, що відповідає строку реалізації бізнес-плану.

Розрахунок коефіцієнтів поточної ліквідності й забезпеченості власними коштами на основі агрегованої форми прогнозного балансу

Таблиця 15

Найменування коефіцієнтів	Рік				
	0	1	2	...	№
Коефіцієнт поточної ліквідності (сума оборотних активів, витрати майбутніх періодів/поточні зобов'язання)					
Коефіцієнт забезпеченості власними коштами (сума власного капіталу, забезпечення наступних виплат і платежів, доходи майбутніх періодів мінус необоротні активи/оборотні активи)					

Зведена таблиця фінансових показників

Таблиця 16

№ з/п	Коефіцієнт	0	рік 1	рік 2	рік 3	Нормативне значення показника
1.	Коефіцієнти ліквідності					
1.1	коефіцієнт поточної ліквідності: сума оборотних активів, витрати майбутніх періодів / поточні зобов'язання					1,5
1.2	коефіцієнт абсолютної ліквідності: сума грошових коштів, поточні фінансові інвестиції / поточні зобов'язання					0,2 - 0,35
1.3	коефіцієнт покриття: оборотні активи / позиковий капітал					> 1
2.	Коефіцієнти фінансової стійкості					
2.1	коефіцієнт концентрації власного капіталу: власний капітал / баланс					> 0,5
2.2	коефіцієнт фінансової залежності: баланс / сума власного капіталу, забезпечення наступних виплат і платежів, доходи майбутніх періодів					= 2
2.3	коефіцієнт маневреності власного капіталу: власний капітал мінус необоротні активи / власний капітал					> 0,1
2.4	коефіцієнт концентрації позикового капіталу: позиковий капітал / баланс					< 0,5
2.5	коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів: довгострокові пасиви / сума довгострокових пасивів плюс власний капітал					зростання показника в динаміці - негативна тенденція
2.6	коефіцієнт співвідношення позикових					збільшення показника -

	та власних коштів: позикові кошти / власний капітал					зниження фінансової стійкості
3.	Коефіцієнти ділової активності					
3.1	коефіцієнт загальної оборотності капіталу: виручка від реалізації (робіт, послуг) / баланс					зростання показника - сприятлива тенденція
3.2	коефіцієнт оборотності готової продукції: виручка від реалізації (робіт, послуг) / середня за період величина готової продукції					зростання показника - сприятлива тенденція
3.3	коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості: виручка від реалізації продукції / середньорічна вартість чистої дебіторської заборгованості					зменшення показника - сприятлива тенденція
3.4	середній строк обороту дебіторської заборгованості: тривалість періоду / на коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості					зменшення показника - сприятлива тенденція
3.5	коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості: собівартість реалізованої продукції / середньорічна вартість кредиторської заборгованості					зниження показника - сприятлива тенденція
3.6	середній строк обороту кредиторської заборгованості: тривалість періоду / коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості					зниження показника - сприятлива тенденція
3.7	коефіцієнт оборотності власних коштів: виручка від реалізації продукції / середньорічна вартість власних засобів					зростання показника - сприятлива тенденція
4.	Коефіцієнти прибутковості					
4.1	чиста норма прибутку: прибуток після сплати податків / чистий обсяг продаж					зростання показника - сприятлива тенденція
4.2	загальний доход на активи: прибуток після сплати податків / підсумок балансу по активах					зростання показника - сприятлива тенденція

Зазначається мета інвестування та його обсяги з визначенням джерел (видатки державного бюджету, амортизаційні відрахування, кошти на податкові пільги, цільові надбавки до тарифів з метою будівництва окремих об'єктів, кредити банків, фінансовий лізинг, власні кошти підприємств, залучені інвестиції та інше).

Вказуються напрями інвестування (капітальне будівництво, придбання основних засобів, придбання інших необоротних активів, придбання нематеріальних активів, модернізація, модифікація (добудова, реконструкція основних засобів).

Представляються інвестиційні проекти, що реалізуватимуться у прогностному періоді, здійснюється прогноз грошових потоків по них.

#### 2.1.11. Аналіз потенційних ризиків

2.1.11.1. Аналіз потенційних ризиків дозволяє прийняти рішення щодо реалізації бізнес-плану підприємства з урахуванням багатьох факторів: політичних, соціальних, технологічних, економічних, ринкових. При прийнятті рішення про доцільність бізнес-плану всі ці фактори необхідно врахувати у формі передбачуваного ризику.

Для запобігання ризикам необхідно їх ідентифікувати, оцінити, вибрати методи та інструменти, які дозволять запобігти їх появі, або ж їх контролювати.

2.1.11.2. 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. 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 та майбутня правова база для інвестицій;

перспективи економічного розвитку в цілому;

фінансова нестабільність (можливі зміни в оподаткуванні, інфляція тощо);

неконвертованість національної валюти.

Виробничі ризики:  
 підвищення поточних витрат;  
 зрив графіка поставок сировини, матеріалів, технологічного устаткування, паливно-енергетичних ресурсів;  
 нові вимоги по 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.

2.1.11.3. Після проведення аналізу ризиків та їх виявлення потрібно розробити конкретні заходи, які дозволять або зовсім позбутись, або значно зменшити негативний вплив кожного фактору ризику на кінцеві наслідки впровадження проекту розвитку підприємства.

Даний розділ повинен містити в собі аналіз ступеню всіх можливих для проекту ризиків. У цьому аналізі слід пояснити, чому цей ризик є важливим для проекту, показати ступінь можливого підвищення цього ризику та міри, за допомогою яких вдасться його зменшити.

Наводяться відомості щодо оцінки можливих ризиків, джерел та заходів їх запобігання, можливого страхування.

#### 2.1.12. Бюджетна та суспільна економічна ефективність бізнес-плану

Визначаються показники бюджетної та суспільної економічної ефективності, зокрема, валовий дохід, прибуток до оподаткування, податки, збори та інші платежі, чистий прибуток, індекс прибутковості, звичайний та дисконтований термін окупності витрат.

Основним показником оцінки ефективності бізнес-планів (проектів), які передбачають державну або регіональну фінансову підтримку, є бюджетний ефект (Б<sub>t</sub>). Для року t здійснення проекту він визначається як перевищення доходів відповідного бюджету (Д<sub>t</sub>) над витратами (В<sub>t</sub>) внаслідок реалізації бізнес-плану (проекту):

$$B_t = D_t - V_t.$$

Показник інтегрального бюджетного ефекту (Б<sub>інт</sub>) розраховується як сума дисконтованих річних бюджетних ефектів або як перевищення інтегральних доходів бюджету над аналогічними бюджетними потоками:

$$B_{\text{інт}} = \sum_{t=1}^T \frac{D_t - V_t}{(1+r)^t},$$

де r - ставка дисконтування;

T - період часу, за який обраховується інтегральний бюджетний ефект, років.

На основі показників річних бюджетних ефектів визначаються додаткові показники ефективності бізнес-плану (проектів):

внутрішня норма бюджетної ефективності;

термін окупності бюджетних витрат;

частка фінансової участі (Φ<sub>y</sub>) держави (регіону) у реалізації бізнес-плану (проектів).

$$\Phi_y = \frac{V_{\text{інт.б.}}}{V_{\text{інт.п.}}},$$

де V<sub>інт.б.</sub> - інтегральні бюджетні витрати;

V<sub>інт.п.</sub> - інтегральні проектні витрати.

Показники суспільної економічної ефективності враховують наслідки реалізації бізнес-плану підприємства для суспільства в цілому, в тому числі як показники безпосередніх результатів і витрат проекту розвитку підприємства, так і витрати і результати в суміжних галузях, секторах економіки, екологічні, соціальні та інші позаекономічні ефекти.

При розрахунку показників суспільної економічної ефективності в грошових потоках відображається вартісна оцінка наслідків реалізації даного бізнес-плану підприємства в інших галузях економіки, соціальній та екологічних сферах.

При цьому в складі витрат обігового капіталу враховуються тільки виробничі запаси і резерви грошових ресурсів, виключаються із грошових потоків кошти, що пов'язані з отриманням кредитів, виплатою процентів по ним та їх погашенням, за рахунок субсидій, дотацій, податків та інших трансфертних платежів, коли фінансові ресурси передаються від одного учасника іншому, а вироблена продукція (роботи, послуги) і витрати виробничих ресурсів повинні оцінюватися в спеціальних економічних цінах.

Економічні ціни - ціни, в яких вимірюється суспільна значимість продукції, послуг, ресурсів та іноземної валюти. Визначення економічних цін передбачає виключення із складу ринкових всіх викривлень вільного ринку (зокрема, вплив монополістів, трансфертних платежів - податків, субсидій, мита тощо) і додавання неврахованих зовнішніх ефектів та суспільних благ.

#### 2.1.13. Соціально-економічні наслідки реалізації бізнес-плану

Розраховуються результативні показники реалізації бізнес-плану (збільшення обсягів реалізації продукції, кількість збережених або новостворених робочих місць, покращання умов роботи працюючих, впровадження інновацій тощо).

**Директор департаменту  
інвестиційної діяльності**

**В. Загородній**