

РОЗДІЛ 3. ТЕОРЕТИКО - ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМНИХ ПИТАНЬ РОЗВИТКУ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ

1. БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ НА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Практика планування в умовах ринкової економіки показала високу ефективність організації планування у формі бізнес-планів. Бізнес-план є одним з видів формалізованого планування.

Бізнес-план - це специфічний плановий документ, в якому відображено організаційно-фінансові заходи для забезпечення виробництва окремих видів товарів, робіт, послуг.

План дає можливість визначити перспективи розвитку майбутнього ринку збуту, оцінити витрати на виготовлення і реалізацію потрібної цьому ринку продукції, визначити її потенційну прибутковість. План повинен також дати відповідь: чи доцільно здійснювати інвестування виробництва з точки зору самоокупності витрат.

Особливістю даної Методики є те, що вона містить рекомендації для підприємств, які здійснюють реструктуризацію і планують подальший випуск як традиційних, так і нових для даного підприємства видів продукції з урахуванням організаційних змін існуючих структурних підрозділів.

До основних розділів бізнес-плану належать:

1. Резюме

Резюме складається в самому кінці роботи над планом і відтворює його основний зміст та його переваги.

В резюме в стислій формі вказується:

- основна мета плану;
- наявні засоби та можливості для здійснення плану відповідно до загального плану реструктуризації;
- строк реалізації плану;
- джерела інвестування;

- сума необхідних коштів;
- строк погашення наданої фінансової підтримки;
- висновки маркетингових досліджень;
- обґрунтування успішності плану та фінансові результати реалізації плану (виручка, прибуток, рентабельність, термін самоокупності тощо).

В таблиці 1 надається загальна характеристика підприємства.

Таблиця 1

Загальна характеристика підприємства

Повне найменування _____

Скорочене найменування _____

_____ за ЄДРПОУ _____

Номер та дата державної реєстрації підприємства _____

Назва органу, який здійснив реєстрацію _____

Підпорядкованість _____

_____ за СПОДУ _____

Вид діяльності _____ за ЗКГНГ _____

Форма власності _____ за ЗКФВ _____

Територія _____ за СПАТО _____

Адреса підприємства _____

Монопольне становище _____ Дата, N узгодження з АМКУ _____

(так, ні)

Банківські реквізити _____

Адреса місцевої державної податкової адміністрації _____

Керівник підприємства _____

(прізвище, ім'я, по батькові)

телефон _____

Головний бухгалтер _____

(прізвище, ім'я, по батькові)

телефон _____

Підприємство повинно надати історичну довідку.

2. Історична довідка.

1. Дата заснування, перепідпорядкування підприємства.

2. Рішення виконавчої влади про виділення земельної ділянки під забудову від _____ N ____.

3. Розмір земельної ділянки та виробничих площ, умови оренди землі та основних фондів.

4. Скорочена історична довідка діяльності підприємства або структурного підрозділу при умові самостійного виготовлення продукції цим підрозділом.

5. Наявність науково-технічних розробок та досліджень, ефективність їх використання.

Підприємство повинно стисло охарактеризувати свою продукцію, ринки збуту, маркетингові дослідження.

Характеристика продукції, ринків збуту, маркетинг

1. Аналіз галузі та перспективи її розвитку, тенденції до зміни попиту на продукцію галузі, загальний рівень її інвестиційної привабливості.

2. Спеціалізація діяльності (перелік основних видів продукції, що належать до однієї споживчої групи).

3. Обсяги виробництва (в порівняльних цінах за останні три роки, питома вага даного виду продукції в загальному обсязі), див. табл. 2.

Таблиця 2

Обсяги виробництва продукції

N п/п	Вид продукції, робіт, послуг	Обсяги, тис. грн., у тому числі по роках	Питома вага, %, у тому числі по роках	Примітки
1	2	3	4	5

4. Детальний опис продукції та послуг, основні споживчі характеристики: ціна, розмір, вага, строк служби, естетичність, дизайн.

5. Номенклатура продукції та покращання її конкурентоспроможності.

6. Відомості про патентну ситуацію (захищеність товару (винаходу) в країні виробника та в країнах зовнішнього ринку, обсяг прав по патентах та авторських свідоцтвах).

7. Аналіз ціноутворення товарів з врахуванням різних альтернативних варіантів визначення ціни.

8. Характеристика підприємств, які виробляють аналогічну продукцію.

9. Відмінні характеристики основних ринків та їх сегментів (назва, розміри, географічне розташування, перелік конкурентів проникнення на ринок).

10. Основні групи споживачів товарів, циклічність покупок.

11. Вторинні ринки продукції та їх основні характеристики.

12. Оцінка розвитку виробництва та своєї позиції на ринку з точки зору пропозиції спеціальної та цивільної продукції, а також інших видів продукції (послуг).

13. Конкуренція (основні конкуренти, їх переваги та недоліки).

14. Стратегія проникнення на ринок.

15. Стратегія здійснення продажу (характеристика та аналіз каналів збуту, обсяги збуту продукції по кожному з них; див. табл. 3).

Таблиця 3

Обсяг збуту продукції підприємства по кожному каналу

N п/п	Назва продукції	Обсяг збуту, тис. грн./шт.				
		на 01.01.12	I кв.	II кв.	III кв.	IV кв.
1	2	3	4	5	6	7

16. Характеристика маркетингових служб підприємства та їх подальший розвиток.

17. Засоби маркетингової комунікації (впливу на покупця): реклама, стимулювання збуту, оперативні рішення служби маркетингу, спрямовані на покращання системи збуту та освоєння нових ринків, пропозиції щодо ціноутворення.

18. Висновки.

19. Законодавчі обмеження проникнення на ринок (податкові, митні обмеження, державне регулювання цін тощо).

Особливу увагу приділяється плану виробництва.

3. План виробництва

1. Опис виробничого процесу, його прогресивність, співставлення основних показників виробництва продукції з аналогічними показниками підприємств відповідної галузі.

2. Технологія виробництва продукції. Пропозиції щодо вдосконалення окремих стадій технологічного процесу, його часткова або повна заміна на підставі загального плану реструктуризації підприємства. Частка амортизаційних відрахувань на основне виробниче устаткування.

3. Характеристика обладнання. Можливість використання існуючого, пропозиції щодо його оновлення (де передбачається його придбання, на яких умовах і в які строки).

4. Визначення потреби в розробці та придбанні технічної і технологічної документації, ноу-хау, що пов'язана з перепрофілюванням і вдосконаленням

виробництва та структурною перебудовою.

5. План розвитку виробництва. Повинен відобразити номенклатуру та обсяги виробництва нової продукції, обсяги продажу продукції (див. табл. 4, 5).

6. Генплан території підприємств з експлікацією основних виробничих та допоміжних цехів і споруд.

Таблиця 4

Перспективна виробнича програма підприємства

Обсяг випуску продукції в натуральних одиницях	Попередній рік	Звітний рік	Прогнозний рік
підвид 1...			
підвид та інша реалізація			

Таблиця 5

Прогнозний обсяг продажу продукції

Назва продукції	Обсяг випуску в натуральних одиницях	Ціна одиниці продукції в грн.	Обсяг продажу в тис. грн.
продукція 1			
інша реалізація			
всього:	x	x	

7. Визначення основних та альтернативних постачальників сировини, матеріалів, комплектуючих, енергоресурсів та розрахунок потреби в ресурсах на виробничу програму (див. табл. 6).

8. Для фінансової оцінки випуску продукції проводиться розрахунок ефективності плану виробництва (табл. 7). З метою забезпечення самоокупності капітальних вкладень, пов'язаних з проведенням заходів щодо реструктуризації, вони враховуються при визначенні кінцевого фінансового результату від впровадження бізнес-плану.

Таблиця 6

Розрахунок потреби в ресурсах на виробничу програму

Назва ресурсів	Кількість в натуральних одиницях	Вартість, тис. грн.	Постачальник
1	2	3	4
1. Сировина і матеріали			
2. Покупні та комплектуючі вироби			
3. Паливо			
4. Енергія			
5. Всього:			

Таблиця 7

Розрахунок ефективності плану виробництва

N п/п	Підвищення продукції	Витрати на виробництво продукції, тис. грн.	Капітальні вкладення на обсяг випуску, тис. грн.	Обсяг реалізації		Економічний ефект
				В натуральних одиницях	В тис. грн.	

Подальшим розділом у бізнес-плані є організаційний план.

4. Організаційний план

1. Відображаються особливості та переваги нової організаційної схеми управління підприємством, його структурним підрозділом чи групою підрозділів для конкретного виробництва продукції, яка виникає в результаті проведення заходів щодо реструктуризації та оздоровлення підприємств, а саме:

- закриття окремих виробництв;
- конверсія, диверсифікація;

- консервація мобілізаційних потужностей;
- часткова або повна приватизація;
- аналіз та вдосконалення організаційної структури управління в процесі реструктуризації, її оптимізація;
- створення нових юридичних осіб;
- відокремлення від підприємств непрофільних структурних підрозділів;
- звільнення від об'єктів соціального попиту;
- продаж (або надання в оренду) окремих структурних підрозділів;
- підвищення якості продукції, що виробляється;
- підвищення ефективності маркетингу;
- зниження витрат на виробництво;
- впровадження нових прогресивних форм і методів управління;
- скорочення чисельності зайнятих на підприємстві;
- тимчасова зупинка капітального будівництва;
- продаж зайвого устаткування, матеріалів і складових готових виробів відстрочка або списання боргів;
- залучення кредитів та інвестицій.

2. Вказується необхідність удосконалення організації праці, зміни керівництва, перепідготовки спеціалістів.

3. Характеризується якісний та кількісний склад робітників і службовців.

Розробляються пропозиції щодо відповідності кількісного та якісного складу робітників і службовців вимогам ринкової економіки та потребам виробництва у нових умовах (див. табл. 8).

4. Вказується система заробітної плати та матеріального стимулювання.

Слідуючим розділом бізнес-плану є фінансовий план та програми інвестицій.

Таблиця 8

Розрахунок потреби персоналу та заробітної плати

Назва категорій	Потреба, чол.	Середня заробітна плата, грн.	Витрати на зарплату, тис. грн.	Нарахування на зарплату, тис. грн.
1	2	3	4	5
Робітники основного виробництва				
Робітники допоміжного виробництва				
Спеціалісти та службовці				
Всього:				

5. Фінансовий план та програма інвестицій

1. Звертається увага на виконання фінансового плану поточного року. Основні фінансові показники за останній звітний період порівнюються з плановими або їх значеннями за попередній рік.

2. Складається прогноз фінансових результатів на певний плановий період (рік, два, три...).

3. Розробляється план реструктуризації кредиторської заборгованості та повернення дебіторської заборгованості.

4. Визначається та обґрунтовується обсяг необхідних інвестицій для виконання плану реструктуризації та вказується ефективність даного інвестиційного проекту (див. табл. 9, 10):

а) потенційна прибутковість, рентабельність;

б) наявність стабільних ринків збуту.

Таблиця 9

Фінансовий план. Прогноз фінансових результатів

	Попередній рік	Поточний рік	Прогнозний рік
1. Виручка від реалізації, тис. грн.			
2. Витрати на виробництво реалізованої продукції			
3. Результат від реалізації			
4. Рентабельність реалізованої продукції			
5. Результат від іншої реалізації			
6. Доходи і витрати від позареалізаційних операцій			
7. Балансовий прибуток			
8. Платежі до бюджету з прибутку			
9. Чистий прибуток (п.7 - п.8)			

5. Розробляється графік надання фінансової підтримки (сума, рік, квартал).

6. Розробляється графік повернення фінансової підтримки та відсотків за нею (сума та термін).

7. Очікуваний результат від одержаної інвестиційної підтримки.

Важливе значення у бізнес-плануванні має аналіз можливих ризиків та їх страхування.

Таблиця 10

Потреба в додаткових інвестиціях та формування джерел фінансування

Потреба в додаткових інвестиціях	Сума, тис. грн.				Джерела фінансування	Сума, тис. грн.			
	рік			всього		рік			всього
	1	...	П			1	...	П	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Основні засоби					1. Власні кошти				
1.2. Будівлі, споруди виробничого призначення					2. Залучені кошти				
1.3. Робочі машини та механізми					2.1. Довгострокові кредити				
1.4. Інші засоби					2.2. Довгострокові позики				
2. Оборотний капітал					2.3. Короткострокові кредити				
2.1. Запаси і затрати					2.4. Короткострокові позики				
2.2. Грошові кошти					3. Інші джерела фінансування				
3. Всього: потреба в додаткових інвестиціях					4. Всього: по джерелах фінансування				
					Потреба додаткових інвестицій (гр. 5 п. 3 - гр. 10 п. 4)				

6. Аналіз можливих ризиків та їх страхування

1. Вказуються основні види ризиків при виконанні бізнес-плану:

- ризик затримки початку виконання проекту;
- ризик невиходу на запланований обсяг виробництва та реалізації продукції (ринковий);

- ризик зміни економічної політики держави (введення ліцензування, квотування на відповідний вид діяльності, зміни в оподаткуванні, митному та валютному регулюванні);

- ризик конкуруючої технології.

2. По основних видах ризиків надається їх оцінка для визначення загального рівня ризику за бізнес-планом. Відповідно до оцінки окремих ризиків надаються засоби та форми їх ефективного страхування шляхом створення резервних фондів зовнішнього страхування найбільш суттєвих ризиків. Вказуються засоби по зменшенню ризиків і можливих втрат (створення резервних фондів зовнішнього страхування найбільш суттєвих ризиків тощо).

Істотну роль відіграє у бізнес-плануванні охорона навколишнього середовища.

7. Охорона навколишнього середовища

1. Вказується на відповідність бізнес-плану вимогам законодавчих актів та інших нормативних документів щодо допустимого негативного впливу на оточуюче середовище. При перевищенні допустимих норм такого впливу визначити шляхи його зменшення.

2. Вказуються наявні очисні споруди, їх стан та потреба в додаткових заходах щодо охорони навколишнього середовища окремих його складових: повітря, води, лісових та інших ресурсів:

- утилізації відходів виробництва, пакувальних матеріалів;
- очистки промислових стоків і скидів;
- рекультивції земель тощо.

3. Аналізуються можливі екологічні наслідки структурної перебудови.

Значну увагу у бізнес-плануванні приділяють заключним положенням.

8. Заключні положення

Бізнес-плани для забезпечення випуску окремих видів продукції, робіт, послуг складаються підприємствами, занесеними до Реєстру, при консультативній допомозі спеціалістів Агентства на підставі затверджених Агентством планів реструктуризації цих підприємств.

Таблиця 11

Основні фінансово-господарські показники підприємства

N п/п	Найменування показників	Одиниця виміру	Звітний (базовий) рік	Прогнозний період			Відхилення
				5	6	7	
1	2	3	4				8
1	Обсяг виробленої продукції у діючих цінах	тис. грн.					
2	Обсяг реалізації (без ПДВ)	тис. грн.					
3	Прибуток від реалізації	тис. грн.					
4	Балансовий прибуток	тис. грн.					
5	Витрати на виробництво реалізованої продукції	тис. грн.					
6	Рентабельність реалізованої продукції	%					
7	Середньоспискова чисельність	чол.					
8	Середньомісячна заробітна плата промислово- виробничого персоналу	грн.					

Доопрацювання та затвердження бізнес-планів здійснюється Управлінням санації, реорганізації неплатоспроможних підприємств та організацій.

Значення основних фінансово-господарських показників підприємства на прогнозний період вказується в табл. 11.

Згідно даної Методики бізнес-планування, розглянемо проект бізнес-плану будівельного підприємства ТОВ „РАЙДУГА”.

1.1 Резюме

1.2.1 Суть пропонованого інвестиційного проекту для підвищення стійкості та збільшення розмірів бізнесу, використання нових можливостей, збільшення ефективності бізнесу за рахунок синергії.

1.2.2 Форма здійснення інвестицій: придбання експлуатованого об'єкта з метою розширення.

1.2.3 Ступінь розробленості інвестиційного проекту: наявність проекту-намірів із основними фінансово-економічними показниками.

1.2.4 Необхідний загальний обсяг інвестицій для реалізації проекту – 250 тис. грн.

1.2.5 Період здійснення інвестицій до початку ефективної експлуатації об'єкта – 3 роки (36 місяців).

1.2.6 Середньорічна сума доходу в процесі ефективної експлуатації об'єкта, приведена до дійсної вартості:

а) виручка від виконаних робіт – 6150 тис. грн.

б) прибуток – 71,8 тис. грн.

в) чистий прибуток – 53,9 тис. грн.

1.2.7 Державне і правове регулювання даного бізнесу. Закон України „Про підприємницьку діяльність”. Закон України „Про підприємства”.

1.3 Характеристика галузі, в якій реалізується проект.

1.3.1 Сфера діяльності, в якій реалізується інвестиційний проект – будівництво, надання послуг.

1.3.2 Галузь (підгалузь), в якій реалізується інвестиційний проект -

будівництво.

1.3.3 Відповідність галузевої спрямованості структурної перебудови економіки України в майбутньому періоді:

- відповідає цілком.

1.3.4 Тенденції розвитку попиту на продукцію галузі:

- попит на продукцію галузі буде істотно зростати.

1.4 Опис надання послуг.

1.4.1 Найменування послуги надання фізичним та юридичним особам:

- виробництво і практичне здійснення проектів реконструкції і технічного переоснащення підприємств, організацій;

- здійснення будівельно-монтажних, ремонтних робіт для організацій і приватних осіб;

- здійснювати розробку технічної документації, включаючи техніко-економічне обґрунтування, техніко-економічний розрахунок, технологічне проектування, конструювання та розробка конструкторської документації;

- надавати консультативно-інформаційні послуги;

- насичувати ринок товарами і послугами, розширювати їх номенклатуру та підвищувати якість, одержувати на цій основі прибуток;

- створювати додаткові робочі місця для використання праці громадян, не зайнятих у суспільному виробництві.

1.4.2 Відмінні якісні особливості послуг:

- якість, дизайн.

1.4.3 Конкурентоспроможність послуг:

- за якісними ознаками;

- за рівнем ціни;

- за даними гарантіями.

1.4.4 Загальний період життєвого циклу послуги – постійний.

1.4.5 Можливість постійного удосконалення послуги:

- при значних інвестиціях на удосконалення технології і парку технічних засобів.

1.4.6 Форма правового захисту послуги:

- комерційна таємниця.

1.5 Розміщення об'єкта

1.5.1 Найменування регіону м. Запоріжжя, Україна.

1.5.2 Найменування населеного пункту (69009 М.Запоріжжя, вул. ХХХ буд. -, кв.-). Товариство з обмеженою відповідальністю «Райдуга» є юридичною особою з дня його державної реєстрації Виконавчим комітетом Запорізької міської ради...

Ідентифікаційний код юридичної особи за ЄДРПОУ...

ТОВ «РАЙДУГА» для провадження будівельної діяльності має ліцензію АВ№ 000000.

Товариство має самостійний баланс, розрахунковий, валютний та інші рахунки в банках, фірмову марку і товарний знак, які затверджені Директором Товариства (і зареєстровані в Торгово - промисловій палаті), а також печатку зі своїм найменуванням.

Банківські реквізити - п/р № 00000000000000 у ПАТ «Банк Х» м. Запоріжжя МФО 000000.

Форма власності - приватна.

1.6 Оцінка ринку збуту.

У м. Запоріжжя за 2012 р. виконано власними силами будівельних організацій, що працювали за контрактами підряду, робіт на суму 515,0 млн. грн., що на 13,9% менше, ніж за 2011 р.

Слід зазначити, що 92,7% загального обсягу робіт передбачених на рік за сумою укладених контрактів виконується підприємствами приватної власності, 4,2 - комунальної, 3,1 - державної.

Із передбаченої торік суми укладених контрактів виконано 88,3%.

За звітний період замовниками оплачено у середньому по місту 90% обсягу виконаних робіт.

Слід відзначити, що 94,4% загального обсягу робіт виконується підприємствами приватної форми власності, 3,0 - комунальної, 2,6% - державної форми власності.

Обсяг робіт з поточного ремонту становив 12,4% від загального обсягу виконаних робіт.

Виробіток на одного працівника, зайнятого на будівельно-монтажних роботах та в підсобних виробництвах, за 2012р. становив 40,8 тис. грн. і зменшився проти 2011р. на 13,2%.

За формами власності виробіток на одного працівника зменшився на підприємствах приватної власності (на 13,6%), комунальної (на 11,4%) та державної (на 5,6%).

Вторинне житло експлуатується дуже інтенсивно та потребує реконструкції та технічного переоснащення.

Послуги надаються на місцевому ринку, в області, в межах України.

Послуги, які надаються Товариством, рекламуються в Службі оперативної інформації (COI), засобах масової інформації.

1.7 Стратегія маркетингу.

Стратегією розвитку підприємства є розширення меж ринку, прогресивна інтеграція. Велика технологічність виробництва, висока якість надання послуг і зацікавленість фізичних і юридичних осіб дозволять зайняти провідну роль на вітчизняному ринку й керуватися такими цільовими орієнтирами:

- на первісному етапі завоювання ринку надання будівельних послуг у Запорізькому регіоні;

- завоювання сегмента ринку України в обсязі 3-5%.

Проникнення на окремі регіональні ринки здійснюється самостійно і в співробітництві з різними підрядними організаціями республіканського і регіонального масштабу.

Цінова стратегія надання послуг спирається на принцип швидкого проходження сегментів за такою схемою:

- встановлення прийнятних цін і відстеження купівельного попиту на запропоновані послуги;

- зниження цін до рівня, що забезпечує стабільність надання послуг і розширення купівельного попиту;

- готовність завдати цінового удару по конкурентам при максимальному обсязі надання послуг.

Розробка великої програми диверсифікованості для створення системи дочірніх підприємств по бізнесу.

Розробка програми по створенню нових технологій, перевірка їх, реалізація на будівельних майданчиках.

Ринкове положення бізнесу клієнта достатньо стійке. Маркетингова програма свідчить про високу конкурентноздатність ТОВ „РАЙДУГА” на ринку будівельних послуг.

Таблиця 12

№	Сильні сторони	Слабкі сторони
1	Гарне місце розташування фірми	Нестача парку будівельних машин
2	Наявність особистої матеріальної бази підприємства	Брак коштів
3	Високий рівень менеджменту	

1.7.1 Управління та організація. Організаційна структура ТОВ „РАЙДУГА”

Директор – діє в рамках законодавства, що регулює фінансово господарську і трудову діяльність підприємства. У його безпосередньому підпорядкуванні, заступник директора з виробництва заступник директора з загальних питань заступник директора з економічних питань, інженер з техніки безпеки.

Головний бухгалтер – займається фінансовими документами, йому підпорядковані два бухгалтера.

Заступник директора з виробництва – займається виробничим процесом,

йому підпорядковані інженер з нагляду за будівництвом.

Начальник планово-економічного відділу відповідає за планово-економічну діяльність підприємства йому підпорядковані економіст з договірних і претензійних робіт, економіст з фінансової роботи, економіст.

Інженеру по нагляду за будівництвом підпорядковані начальник кошторисно-договірного відділу, інженер-енергетик, електромеханік, інженер-проектувальник, дизайнер, інженер-будівельник, начальники дільниць, майстри, виконроби, старший механік. Він відповідає за будівельно-виробничий процес на будівельних майданчиках.

Заступнику директора з загальних питань підпорядковані начальник матеріально-технічного забезпечення, агент з постачання, комірник, водій - експедитор, прибиральниця службових приміщень.

1.8 Забезпеченість випуску послуги основними факторами виробництва.

1.8.1 Забезпеченість надання послуг основними видами сировини, матеріалів, енергетичних ресурсів – підприємство забезпечує нові будівельні споруди основними видами сировини, матеріалів, енергетичних ресурсів за рахунок своїх вільних коштів, або замовника, інвестора.

1.8.2 Забезпеченість надання послуги сучасною технологією – забезпечується технологією, що відповідає сучасним стандартам.

1.8.3 Забезпеченість надання послуги сучасним устаткуванням:

- підприємству необхідне устаткування, що відповідає вимогам сучасної технології;
- необхідне придбання сучасного устаткування, що випускається підприємствами України;
- необхідне придбання сучасного устаткування, що випускається за кордоном.

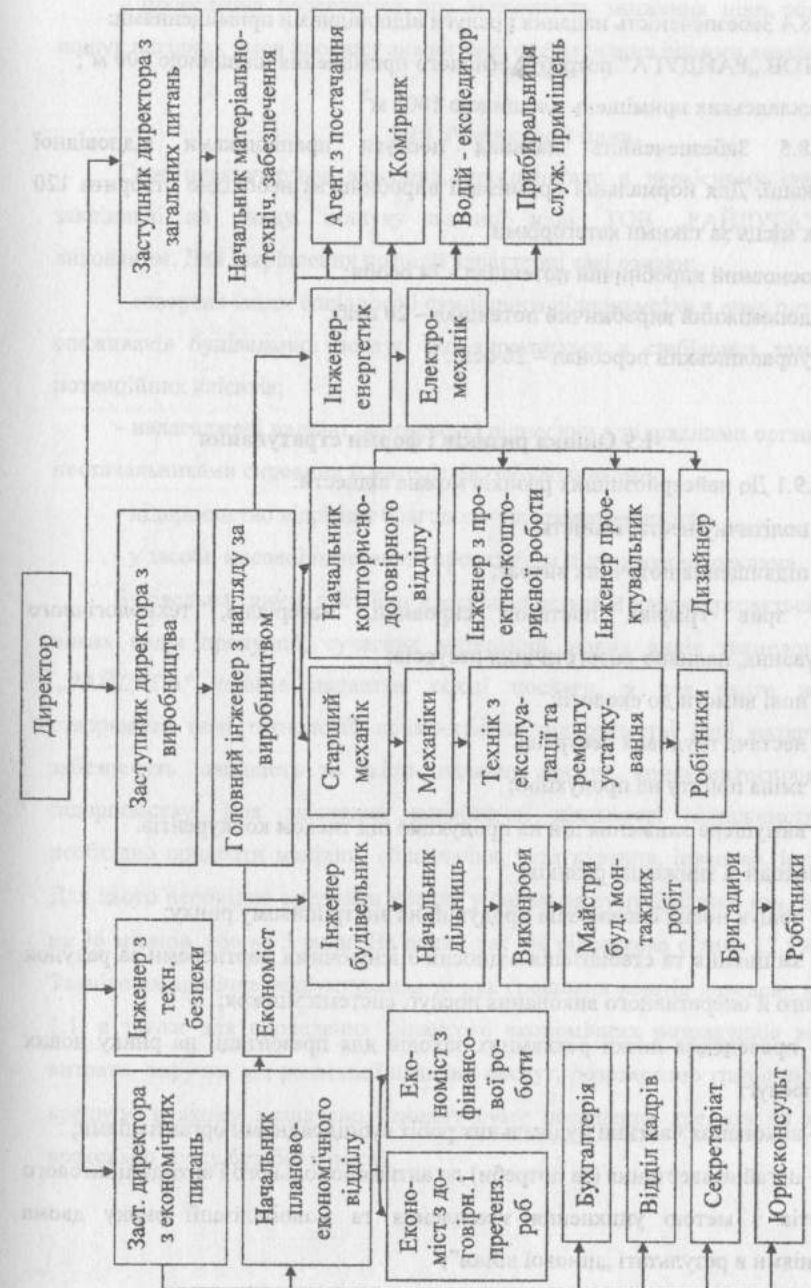


Рис. 1 Організаційна структура ТОВ „РАЙДУГА”

1.8.4 Забезпеченість надання послуги відповідними приміщеннями:

- ТОВ „РАЙДУГА” потребує офісного приміщення площиною 300 м²;
- складських приміщень площиною 1000 м².

1.8.5 Забезпеченість надання послуги працівниками відповідної кваліфікації. Для нормальної організації виробництва необхідно створити 120 робочих місць за такими категоріями:

- основний виробничий потенціал - 74 особи;
- допоміжний виробничий потенціал – 20 осіб;
- управлінський персонал – 26 осіб.

1.9 Оцінка ризиків і форми страхування

1.9.1 До найсерйозніших ризиків можна віднести:

- політичну нестабільність;
- підвищення поточних витрат;
- зрив графіка поставок сировини, матеріалів, технологічного устаткування, паливно-енергетичних ресурсів;

- нові вимоги до екології;
- нестача трудових ресурсів;
- зміна попиту на продукцію;
- вимушене зниження цін на продукцію під тиском конкурентів.

Заходи зі зниження ризиків:

- пошук нових споживачів продукції на внутрішньому ринку;
- зміцнення та стабілізація відносин з існуючими партнерами за рахунок надійного й оперативного виконання послуг, системи знижок;

- проведення низки рекламних заходів для презентації на ринку нових видів послуг;

- виконання частини будівельних робіт субпідрядними організаціями;
- негайне звертання (за потреби) до антимонопольного і антидемпінгового комітетів з метою уникнення захоплення та монополізації ринку двома компаніями в результаті „цінової війни”;

- проведення переговорів про можливість зниження ціни обладнання, пошук вигідних умов продажу аналогічного обладнання іншими компаніями.

1.10 Фінансовий план.

Своє першочергове завдання, що полягало в первісному стабільному закріпленні на ринку, пошуку власної ніші, ТОВ „РАЙДУГА” вважає виконаним. Для закріплення позицій характерні такі ознаки:

- створено імідж солідного і сумлінного підприємства в очах потенційних споживачів будівельних послуг, що виражається в стабільних замовленнях потенційних клієнтів;

- налагоджені надійні партнерські відносини з підрядними організаціями, постачальниками сировини й матеріалів, забудовниками;

- підприємство відрізняє благополучна кредитна історія;
- у засоби масової інформації проваджена підтримуюча реклама.

Будівельна галузь постійно удосконалюється й характеризується появою нових видів продукції, сучасних матеріалів, нових видів технологій. ТОВ „РАЙДУГА” прагне надавати якісні послуги, а для цього необхідно створювати нові технології, приміняти на підприємстві нові матеріали, що забезпечить швидкість та якість надання послуг, конкурентоспроможність підприємству. Для здійснення виробничої діяльності підприємства йому необхідно придбати машини, обладнання, устаткування, інвентар, інструмент. Для цього необхідно одержати кредит у банку на суму 250 тис. грн., терміном на 36 місяців, або на 3 роки. На даний час діє відсоткова ставка 17,5% річних. Техніко-економічне обґрунтування та рух грошових коштів наведено в таблиці 1.1, а також для проведення фінансово економічних розрахунків визначено витрати, виручка від реалізації надання послуг, розраховано графік погашення кредиту, в якому визначено основну суму погашення кредиту та відсотки, враховано точку безбитковості.

Таблиця 13 - Техніко-економічне обґрунтування

показники надано в тис.грн.

Сума кредиту	250
Термін	36
Щомісячне погашення	7
% ставка	17,5%

Показник	Всього на період кредитування												
		серпень хххр.	вересень хххр.	жовтень хххр.	листопад хххр.	грудень хххр.	січень хххр.	лютий хххр.	березень хххр.	квітень хххр.	травень хххр.	червень хххр.	серпень хххр.
1. Виручка від реалізації продукції/виконання робіт	6150,0	520,0	550,0	560,0	520,0	500,0	480,0	480,0	480,0	500,0	520,0	520,0	520,0
2. ПДВ	1025,0	86,7	91,7	93,3	86,7	83,3	80,0	80,0	80,0	83,3	86,7	86,7	86,7
3. Акцизний збір	0,0	-											
4. Виручка за мінусом ПДВ	5125,0	433,3	458,3	466,7	433,3	416,7	400,0	400,0	400,0	416,7	433,3	433,3	433,3
5. інший дохід (здача в оренду та ін.)		-											

6. Розрахунки з постачальниками	2460,0	208,0	220,0	224,0	208,0	200,0	192,0	192,0	192,0	200,0	208,0	208,0	208,0
7. Накладні витрати:	1156,8	98,1	102,5	103,9	97,8	94,7	91,6	91,5	91,4	94,3	97,2	97,1	97,0
- оплата праці	144,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0
- податки, збори, обов'язкові платежі	53,3	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4
- транспортні витрати	922,5	78,0	82,5	84,0	78,0	75,0	72,0	72,0	72,0	75,0	78,0	78,0	78,0
- відсотки за кредит	37,1	3,6	3,5	3,4	3,3	3,2	3,1	3,0	2,9	2,8	2,7	2,6	2,5
8. інші витрати	1353,0	114,4	121,0	123,2	114,4	110,0	105,6	105,6	105,6	110,0	114,4	114,4	114,4
9. Погашення кредиту	83	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
10. Всього витрат	5053,2	427,4	450,4	458,0	427,1	411,6	396,1	396,0	395,9	411,2	426,5	426,4	426,3
11. Прибуток (4+5-10)	71,8	5,9	7,9	8,6	6,2	5,0	3,9	4,0	4,1	5,4	6,8	6,9	7,0
12. податок на прибуток	18,0	1,5	2,0	2,2	1,6	1,3	1,0	1,0	1,0	1,4	1,7	1,7	1,8

13. Чистий прибуток	53,9	4,4	5,9	6,5	4,7	3,8	2,9	3,0	3,1	4,1	5,1	5,2	5,3
14. довідково: залишок суми кредиту		243	236	229	222	215	208	201	194	188	181	174	167

Таблиця 14

Техніко-економічне обґрунтування

Сума кредиту	250
Термін	36
Щомісячне погашення	7
% ставка	17,5%

показники надано в тис.грн.

Показник	Всього на період кредитування												
		серпень хххр.	вересень хххр.	жовтень хххр.	листопад хххр.	грудень хххр.	січень ххх р.	лютий ххх р.	березень ххх р.	квітень ххх р.	травень ххх р.	червень ххх р.	липень ххх р.
1. Виручка від реалізації продукції/виконання робіт	6150,0	520,0	550,0	560,0	520,0	500,0	480,0	480,0	480,0	500,0	520,0	520,0	520,0

2. ПДВ	1025,0	86,7	91,7	93,3	86,7	83,3	80,0	80,0	80,0	83,3	86,7	86,7	86,7
3. Акцизний збір	0,0	-											
4. Виручка за мінусом ПДВ	5125,0	433,3	458,3	466,7	433,3	416,7	400,0	400,0	400,0	416,7	433,3	433,3	433,3
5. інший дохід (здача в оренду та ін.)		-											
6. Розрахунки з початальниками	2460,0	208,0	220,0	224,0	208,0	200,0	192,0	192,0	192,0	200,0	208,0	208,0	208,0
7. Накладні витрати:	1142,3	96,9	101,3	102,7	96,6	93,5	90,4	90,3	90,2	93,1	96,0	95,9	95,8
- оплата праці	144,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0
- податки, збори, обов'язкові платежі	53,3	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4
- транспортні витрати	922,5	78,0	82,5	84,0	78,0	75,0	72,0	72,0	72,0	75,0	78,0	78,0	78,0

- відсотки за кредит	22,5	2,4	2,3	2,2	2,1	2,0	1,9	1,8	1,7	1,6	1,5	1,4	1,3
8. інші витрати	1353,0	114,4	121,0	123,2	114,4	110,0	105,6	105,6	105,6	110,0	114,4	114,4	114,4
9. Погашення кредиту	83	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
10. Всього витрат	5038,6	426,2	449,2	456,8	425,9	410,4	394,9	394,8	394,7	410,0	425,3	425,2	425,1
11. Прибуток (4+5-10)	86,4	7,1	9,1	9,9	7,4	6,3	5,1	5,2	5,3	6,7	8,0	8,1	8,2
12. податок на прибуток	21,6	1,8	2,3	2,5	1,9	1,6	1,3	1,3	1,3	1,7	2,0	2,0	2,1
13. Чистий прибуток	64,8	5,3	6,8	7,4	5,6	4,7	3,8	3,9	4,0	5,0	6,0	6,1	6,2
14. довідково: залишок суми кредиту		160	153	146	139	132	125	118	111	104	97	90	83

Техніко-економічне обґрунтування

	250
Термін	36
Щомісячне погашення	7
% ставка	17,5%

показники надано в тис.грн.

Показник	Всього на період кредитування												
		серпень xxxг.	вересень xxx р.	жовтень xxx р.	листопад xxx р.	грудень xxx р.	січень xxx р.	лютий xxx р.	березень xxx р.	квітень xxx р.	травень xxx р.	червень xxx р.	липень xxx р.
1. Виручка від реалізації продукції/виконання робіт	6150,0	520,0	550,0	560,0	520,0	500,0	480,0	480,0	480,0	500,0	520,0	520,0	520,0
2. ПДВ	1025,0	86,7	91,7	93,3	86,7	83,3	80,0	80,0	80,0	83,3	86,7	86,7	86,7
3. Акцизний збір	0,0	-											
4. Виручка за мінусом ПДВ	5125,0	433,3	458,3	466,7	433,3	416,7	400,0	400,0	400,0	416,7	433,3	433,3	433,3
5. інший дохід (здача в оренду та ін.)													

6. Розрахунки з постачальниками	2460,0	208,0	220,0	224,0	208,0	200,0	192,0	192,0	192,0	200,0	208,0	208,0	208,0
7. Накладні витрати:	1127,7	95,7	100,1	101,5	95,4	92,3	89,1	89,0	88,9	91,8	94,7	94,6	94,5
- оплата праці	144,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0
- податки, збори, обов'язкові платежі	53,3	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4	4,4
- транспортні витрати	922,5	78,0	82,5	84,0	78,0	75,0	72,0	72,0	72,0	75,0	78,0	78,0	78,0
- відсотки за кредит	7,9	1,2	1,1	1,0	0,9	0,8	0,7	0,6	0,5	0,4	0,3	0,2	0,1
8. інші витрати	1353,0	114,4	121,0	123,2	114,4	110,0	105,6	105,6	105,6	110,0	114,4	114,4	114,4
9. Погашення кредиту	83	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
10. Всього витрат	5024,0	425,0	448,0	455,6	424,7	409,2	393,7	393,6	393,5	408,8	424,1	424,0	423,9
11. Прибуток (4+5-10)	101,0	8,3	10,3	11,1	8,6	7,5	6,3	6,4	6,5	7,9	9,2	9,3	9,4

12. податок на прибуток	25,2	2,1	2,6	2,8	2,2	1,9	1,6	1,6	1,6	2,0	2,3	2,3	2,4
13. Чистий прибуток	75,7	6,3	7,8	8,3	6,5	5,6	4,7	4,8	4,9	5,9	6,9	7,0	7,1
14. довідково: залишок суми кредиту		76	69	62	56	49	42	35	28	21	14	7	0

Таблиця 15 – Розглянемо прогнозований баланс підприємства на 3 роки

	рядок	xxxx	xxxx	xxxx		рядок	xxxx	xxxx	xxxx
Необоротні активи	080	92,1	94,5	95,8	Власний капітал	380	-12,2	10,0	14,0
Оборотні активи в тому числі:	260	457,2	461,4	470,0	в тому числі:				
запаси		60,3	70,0	75,0	нерозподілений		(48,2)	52,2	54,0
дебіторська заборгованість		326,5	320,0	316,0	прибуток(непокритий збиток)		-		
Витрати майбутніх періодів	270	-	-	-	Забезпечення наступних витрат і платежів	430	-		
активи					Довгострокові зобов'язання	480			
					Поточні зобов'язання	620	503,2	500,0	510,0
Баланс (сума рядків 080, 260, 270)	280	549,4	555,9	565,8	Доходи майбутніх періодів	630	-	45,9	41,8
					Баланс (сума рядків 380, 430, 620, 630)	640	491,0	555,9	565,8

Таблиця 16 – Прогнозовані фінансові показники

№	Найменування	xxxx	xxxx	xxxx	
1.1	Коефіцієнт ліквідності поточної	0,91	0,92	0,92	
1.2	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,12	0,16	0,18	0,2-0,35
1.3	Коефіцієнт покриття	-	-	-	> 1
2	Коефіцієнт фінансової стійкості				
2.1	Коефіцієнт концентрації власного капіталу	-0,002	0,017	0,024	> 0,5
2.2	Коефіцієнт фінансової залежності	40,2			= 2
2.3	Коефіцієнт маневреності власного капіталу	-116,5	-8,45	-5,8	> 0,1
2.4	Коефіцієнт концентрації позикового капіталу	-	-	-	
2.6	Коефіцієнт співвідношення позикових і власних коштів	-	-	-	
3	Коефіцієнт ділової активності				
3.1	Коефіцієнт загальної оборотності капіталу	11,2	11,1	11,2	
3.2	Коефіцієнт оборотності готової продукції	-	-	-	
4	Коефіцієнт прибутковості				
4.1	Чиста норма прибутку	0,03	0,09	1,0	
4.2	Загальний дохід на активи	0,16	0,18	0,2	

Розрахуємо поріг рентабельності, або крапку беззбитковості.

$$\text{поріг рентабельності} = \frac{\text{постійні витрати}}{\text{виручка від реалізації} - \frac{\text{постійні витрати у відносному виразі}}{1 - \frac{\text{зміна витрат в \%}}{100\%}}} = \frac{\text{постійні витрати}}{\text{зміна витрат в \%}}$$

Змінними витратами є витрати, пов'язані безпосередньо з виробництвом (сировина, матеріали, заробітна плата робітників).
Постійні включають витрати на організацію виробництва і управління (менеджмент), амортизацію.

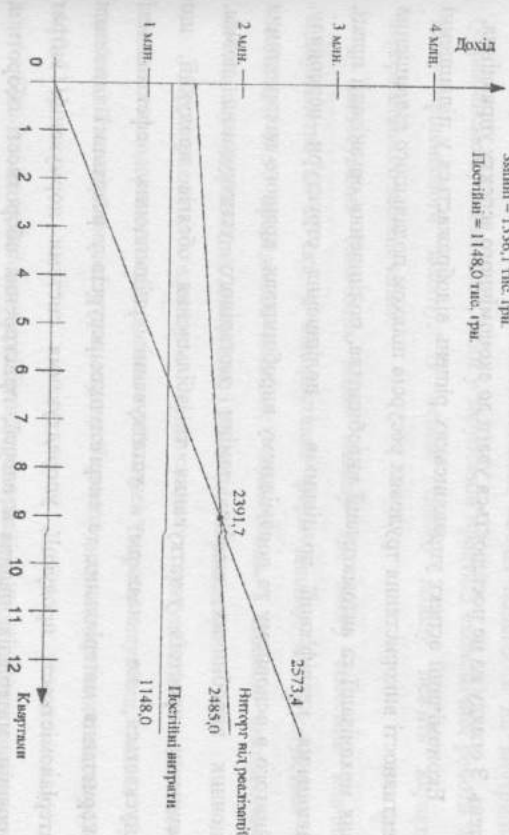


Рис. 2 Розрахунок точки беззбитковості по підприємству ТОВ «Райдуга»

Як видно з розрахунків і діаграми, окупність проекту знаходиться в межах від 6 кварталу до 12 кварталу.

Бізнес-планування як суб'єктивна діяльність людей тільки тоді дає позитивні результати, коли базується на пізнанні об'єктивних закономірностей суспільного розвитку, тенденціях руху грошових коштів, вивчені початкової бази, результативності заходів, що проводилися раніше і фінансових операцій. Ефективне управління фінансами підприємства можливе лише при бізнес-плануванні всіх фінансових потоків, процесів і відносин підприємства.

2. ОЦІНКА МЕТОДИК І ПРАКТИКИ АНАЛІЗУ ФАКТОРІВ, ПРОЦЕСІВ І РЕЗУЛЬТАТІВ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКОГО ВИРОБНИЦТВА

В умовах ринкового середовища, де діють механізми конкуренції і суперництва, в забезпеченні ефективного функціонування підприємств вирішальну роль відіграє управління виробництвом. Основною формою здійснення управління виробництвом є розробка та реалізація управлінських рішень. З огляду на це посилюється увага до економічного аспекту управління.

Економічний аспект управлінських рішень відображається у підвищенні ефективності використання трудових ресурсів шляхом подальшого підвищення рівня механізації та автоматизації виробництва, поліпшення організації праці, підвищення кваліфікації працівників і поліпшення структури персоналу, зайнятого в основному та допоміжному виробництвах, кращого використання основних виробничих засобів, заміни застарілого устаткування новим, зменшення простоїв устаткування та збільшення обсягів продукції, що випускається на наявному устаткуванні; підвищення ефективності використання матеріальних та енергетичних ресурсів у результаті зниження матеріаломісткості продукції, упорядкування системи нормування витрат сировини, матеріалів, палива й енергії, прискорення оборотності оборотних засобів. Крім того, економічний аспект знаходить прояв у підвищенні загальної ефективності виробництва на основі зниження собівартості, підвищення якості та рентабельності продукції, що випускається; економічної доцільності рішень шляхом вибору найбільш вигідних варіантів на основі використання наукових методів і підходів.

Прийняття управлінських рішень пов'язано, насамперед, з рівнем точності оцінки ситуації, що склалася для підприємства під дією зовнішніх і внутрішніх факторів та можливостей достовірної оцінки їх впливу.

Як зазначає В.К. Савчук [111, с. 16], ефективна оцінка умов діяльності підприємства можлива лише при правильному застосуванні методу аналізу господарської діяльності, який ґрунтуючись на загально теоретичних діалектичних методах пізнання, використовує ряд прикладних, в основі яких є елімінування відхилень господарських процесів та їх результатів від заданих параметрів за місцями їх виникнення та економічної відповідальності, чим посилюється практична спрямованість результатів аналізу.

Найповнішу уяву про зміни в господарській діяльності дає загальногосподарський (загальносистемний) аналіз, за допомогою якого вивчають економіку підприємства. Загальносистемний аналіз поділяють на внутрішній (управлінський) і зовнішній, який у зарубіжній практиці економічної роботи має назву фінансового аналізу. В основі такого поділу лежить характер інформаційного забезпечення.

Застосування означених видів аналізу дає змогу системно вивчити підприємство як об'єкт, а використання форм аналізу, які ґрунтуються на технології його проведення, дозволяє визначитись з оцінкою використання потенціалу підприємства, динамікою і тенденціями розвитку.

Проблемами аналізу фінансових результатів діяльності сільськогосподарських підприємств займалися окремі науковці, якими був зроблений значний внесок у процес розробки методики економічного аналізу [74, 110, 111].

Будь-яка методика має передбачити ряд організаційних логічно послідовних етапів, що дозволяють найповніше розкрити всі нюанси проведення аналізу. Узагальнення думок фахівців дозволяє виділити наступні елементи методики:

- 1) визначення групи користувачів;
- 2) формулювання мети й завдань аналізу;
- 3) ідентифікація об'єктів дослідження;