

## МАЛЕ ПІДПРИЄМСТВО: ЯК СКЛАСТИ БІЗНЕС-ПЛАН

### 1. Для чого потрібен бізнес-план

Будь-який бізнес, незалежно від його масштабів, націлений на отримання економічної вигоди. Однак на неї можна розраховувати, якщо створюване підприємство буде пристосовано до економічних умов конкретного ринку, певного регіону, країни. Аналіз можливостей такого проникнення в ринок і є бізнес-планування.

По своїй сутності **бізнес-план являє собою економічний проект, програму підприємницької діяльності**. Він описує підприємство (вже існуюче або майбутнє); плановану продукцію або послуги (особливо важлива перевага в порівнянні з конкурентами); ринок, на який ця продукція (послуги) націлені; ресурси й кваліфікацію персоналу; фінансові потреби й плановані фінансові результати.

Бізнес-план як *проект*, як обґрунтування нового підприємства є обов'язковим етапом його створення. Він необхідний для будь-якого бізнесу, як малого, так і великого. Бізнес-план — це дорожня карта на шляху до успіху. Це креслення, по якому ви будете створювати своє підприємство

Але бізнес-план як спеціально оформлений, узагальнюючий документ складається у двох випадках:

- якщо підприємець розраховує **залучити партнерів** (інших підприємців з їхнім досвідом і фінансами) для спільного ведення бізнесу;
- якщо підприємець розраховує для реалізації свого проекту **одержати фінансову підтримку** із зовні (у вигляді кредитів, інвестицій, устаткування в лізинг, податкових пільг і ін.).

Бізнес-план надає власникові фінансових ресурсів інформацію для відповідних переговорів і демонструє обґрунтованість підприємницького задуму.

Важливо мати на увазі, що організації, що надають фінансову підтримку, одержують безліч проектів, тому за інших рівних умов перевага буде віддана більш проробленому й більш обґрунтованому бізнес-плану.

Однак не слід думати, що підприємець, який розраховує лише на власні ресурси, може обійтися й без бізнес-плану. **Для внутрішнього використання він не менш корисний.**

Розробляючи бізнес-план для реалізації бізнес-ідеї, підприємець продумує свою ринкову стратегію, порівнює свої задуми з реальністю й різними ресурсними обмеженнями. Це дозволяє при реалізації задуму уникнути таких фундаментальних помилок, як нестача капіталу для створення й функціонування підприємства й негативний баланс руху грошових коштів. Добре пророблений бізнес-план є інструментом контролю й управління підприємством, оскільки є основою для зіставлення намічених результатів з фактичними досягненнями.

Для розробки бізнес-плану, здатного принести успіх, необхідно витратити досить багато часу. Потрібно зібрати й проаналізувати різноманітну інформацію, іноді повторно вивчити (перевірити ще раз) зібрані відомості або виконати додаткові дослідження. Потрібен час і для гарного оформлення самого бізнес-плану.

Дуже важливо розуміти, що основна фігура в підготовці бізнес-плану — сам підприємець, ніхто не може зробити бізнес-план за нього. Це не означає, що він не повинен використовувати рекомендації помічників і консультантів. Але головним розробником повинен залишатися генератор ідеї даного бізнесу. Це обумовлено тим, що в процесі розробки плану підприємець подумки проживає всі етапи становлення свого бізнесу, довідується про всі його особливості, усі переваги й «слабкі місця». Ніякий сторонній

розробник не в змозі повідомити ці тонкощі підприємцеві: їх занадто багато. По цій же причині всі вони не можуть бути відбиті в документі «бізнес-план». Але ж його необхідно захищати перед інвестором або кредитором, дати чіткі відповіді на їхні питання. Кількість і характер таких питань непередбачувані. Тільки людина, яка особисто виконувала весь процес дослідження, глибоко знає всі особливості даного проекту. Для неї будь-які питання не будуть проблемними.

## 2. Загальні рекомендації з розробки бізнес-плану

Приставаючи до складання, слід мати на увазі, що розробка навіть самого маленького бізнес-плану, включаючи збір необхідних відомостей і оформлення, займають зазвичай кілька тижнів досить напруженої роботи, а крупніші проекти вимагають значно більшого часу.

Не треба шкодувати часу на первинний збір і аналіз інформації. Слід настроїти себе на необхідність багаторазових прорахунків фінансового плану під різні вихідні дані. Можливо, що буде необхідно скласти кілька варіантів бізнес-плану для звернення до різних організацій.

По можливості слід об'єктивно передбачити можливі ризики й розглянути засоби для їхньої мінімізації, щоб забезпечити повернення залучених фінансових коштів.

Ознакою добре розробленого бізнес-плану є наявність змістовної й достатньо повної інформації у всіх його розділах, а також увага до деталей. Чим краще пророблені деталі, тим більше ефективним буде перехід до справи й вище ймовірність успіху. Цей документ повинен бути досить повним, щоб чітко пояснити плани по реалізації бізнес-ідеї, але не занадто довгим, щоб стомити читача. При розробці й оформленні бізнес-плану слід орієнтуватися на обсяг в 15 – 35 сторінок. (Зрозуміло, що обсяг цього документу пропорційний обсягу підприємницького задуму). Бажано доповнити план додатками, які містять документи, що підтверджують зміст бізнес-плану.

***Бізнес-план обов'язково повинен містити опис усіх унікальних особливостей продукту (послуги), насамперед його конкурентних переваг, виробництва й реалізації продукту (послуги), а також розкрити конкретні практичні кроки, які перетворять вкладені гроші в прибуток.***

## 3. Структура бізнес-плану

Структура й обсяг бізнес-плану визначаються галузевими особливостями господарської діяльності, розміром передбачуваного ринку, рівнем конкуренції, розміром підприємства, метою складання плану й ін.

Не існує жорстко регламентованої форми й структури бізнес-плану. Однак у ньому обов'язково присутні розділи, у яких розкриті основна ідея й цілі бізнесу; дана характеристика продукту, його конкурентних переваг; дана оцінка ринку й визначена стратегія поведінки фірми в певному ринковому сегменті; представлений фінансовий план проекту й ін.

Приблизна структура бізнес-плану може бути такою:

1. Резюме
2. Опис продукту або послуги
3. Аналіз ринку збуту
4. Аналіз конкурентів
5. План маркетингу
6. План виробництва
7. Організаційний план
8. Фінансовий план

9. Оцінка можливих ризиків

10. Соціально-економічне значення проекту для регіону.

У бізнес-план можуть бути включені й інші розділи, це залежить від особливостей, перерахованих вище. Частина відомостей з названих розділів може бути виділена в самостійні розділи. Може бути змінена послідовність розділів.

Обов'язковою складовою бізнес-плану є *титольний аркуш*. Він повинен бути лаконічним і привабливим, містити відомості про підприємця (керівника підприємства), місце знаходження підприємства (або адресу приватного підприємця). Дуже важливо дати пропонованому проекту (підприємству) коротку назву, яка потім з'явиться на товарному знаку підприємства, його рекламних матеріалах.

Основні критерії вибору назви: вона повинна легко запам'ятовуватися, повинна бути безпосередньо пов'язана із змістом вашої діяльності, відрізнятися від назви ваших конкурентів, щоб уникнути непорозумінь, і досить короткою для зручності комунікацій.

Назва підприємства повинна містити вказівку на те, яким бізнесом ви займаєтеся. Пам'ятайте, що клієнти часто воліють вести справи з компанією, а не з окремою людиною. Врахуйте також і ваші майбутні плани. Чи зможе назва вашого підприємства, яку ви виберете зараз, відбити можливе розширення або зміну вашого підприємства в майбутньому?

Оскільки бізнес-план може бути досить об'ємним документом, корисно привести зміст плану із вказівкою сторінок кожного розділу. Це зробить документ більш зручним для вивчення потенційним партнером або кредитором.

Далі дамо коротку характеристику змісту кожного з розділів бізнес-плану.

## **4. Зміст окремих розділів бізнес-плану**

### **4.1. Резюме**

Резюме<sup>7</sup> – коротка характеристика всіх основних сторін задуманого підприємства, необхідна для попереднього ознайомлення з підприємницькою ідеєю.

Основні складові резюме:

- коротка характеристика підприємства: дата заснування, цілі організації підприємства, форма власності, організаційно-правова форма;
- ціль інвестиційного проекту: основні моменти майбутнього виробництва; характеристика послуг з випуску продукції, якісні відмінності продукції підприємства від продукції-аналога;
- передбачуваний обсяг виробництва в натуральних одиницях і обсяг реалізації в грошовому вираженні;
- можливості й способи реалізації проекту (основні споживачі, потенційні клієнти);
- обсяги витрат на виробництво;
- собівартість одиниці продукції;
- ціна одиниці продукції;
- джерела фінансування: кредити, внески засновників, інвестиції;
- передбачувані обсяги фінансування (строки одержання, суми, строки погашення зобов'язань);
- передбачувана ефективність проекту: строк окупності, прибутковість, чистий дохід і т.д.
- соціально-економічне значення даного проекту для вашого регіону.

***Очевидно, що резюме може бути складене на заключному етапі розробки бізнес-плану, за результатами досліджень і розрахунків.***

---

<sup>7</sup> Резюме – (фр. Resume) короткий виклад суті сказаного.

Важливо пам'ятати, що резюме це вирішальна частина бізнес-плану. Може виявитися, що це єдиний розділ, який буде прочитаний потенційним інвестором. Після чого бізнес-план буде відкладений у бік. Виходить, резюме виявилось непереконливим і не зацікавило інвестора. Резюме повинне дати можливість читачеві швидко зрозуміти базові ідеї й перспективи даного бізнесу, і розв'язати чи варто витратити час на вивчення бізнес-плану. Тобто це той розділ, який виконує як інформаційну, так і рекламну функції. Щоб зацікавити потенційного інвестора, резюме повинне демонструвати готовність і здатність підприємця ефективно діяти на обраному ринку. **Основну увагу слід приділити споживчій цінності продукту й об'єктивному обґрунтуванню очікуваних фінансових результатів.**

Текст резюме повинен бути написаний доступною мовою, без використання професійної термінології, зрозумілим людині, що не володіє спеціальною технологічною підготовкою.

#### 4.2. Опис продукту (послуги)

У цьому розділі, що відкриває основну частину бізнес-плану, дається докладний опис продукту, який буде запропонований покупцеві. Тут викладається «головна ідея».

При розробці даного розділу потрібно максимально чітко відповісти на низку питань.

1. Які потреби покликаний задовольнити Ваш продукт (або послуга)?
2. Що особливого в ньому й чому споживачі будуть відрізняти його від товарів (послуг), що надають інші компанії, і віддавати йому перевагу?
3. На яку групу споживачів розрахований новий продукт?

*Відповідаючи на перші два питання необхідно пам'ятати про закономірності поведінки споживачів. Закони маркетингу стверджують, що товару буде забезпечено конкурентоспроможне положення на ринку, якщо особливі властивості, притаманні товару, задовольняє яку-небудь значиму потребу покупця, чого не можуть зробити продукти конкурентів. Крім того слід розуміти, що для споживача важливий не сам по собі товар, а та споживча цінність, яку він має. Наприклад, вибираючи нову сукню, жінка не просто купує одяг, вона бажає підкреслити свою привабливість. Купуючи офісне крісло, споживач бажає одержати максимальний комфорт і працездатність. Ці закономірності необхідно розуміти не тільки для того, щоб розробити товар з високою споживчою цінністю, але й правильно позиціонувати його на ринку, а також вірно представити його переваги в бізнес-плані.*

*Відповідь на третє питання дозволяє виділити «ринкову нішу» за такими критеріями як рівень доходів, соціальний статус, стать, вік, ціннісні установки й ін. Для малого бізнесу вибір ринкової ніші особливо важливий, тому що він не має достатні фінансові можливості для того, щоб охопити весь ринок або кілька його сегментів.*

4. Чому Ви вибрали цей продукт (послугу) і цей ринок, чому вони привабливі для Вас?
5. Якими патентами або авторськими посвідченнями вже захищені, або можуть бути, захищені особливості Вашого продукту або технології?

*Відповідаючи на четверте і п'яте питання, упевнено визначте свої основні здатності й уміння і як вони вплинули на Ваш вибір у бізнесі. Авторські посвідчення або патенти забезпечують правовий захист продукту від його копіювання конкурентами. Відомості про сприятливі особливості продукту корисно підтвердити документально: актами випробувань, протоколами досліджень, висновками експертиз і т.п. У даному розділі слід привести лише основні відомості із цих документів. Копії самих документів потрібно представити в Додатках до плану.*

6. Який життєвий цикл товару, які існують можливості для його продовження?

*Конкуренція й технічний прогрес приводять до досить швидкого морального старіння продукту. Закони маркетингу визначають необхідність постійного вдосконалювання товару, додання йому нових властивостей, для продовження стадій росту й зрілості в його життєвому циклі. Маркетингове підприємство повинне прагнути до того,*

*щоб самому зробити свій нинішній товар морально застарілим. Інакше це зроблять конкуренти, і місце на ринку буде втрачено.*

Сприятливе враження на інвесторів створює **візуальне представлення пропонованого продукту**. Найкращий варіант – якщо разом з бізнес-планом підприємець демонструє готовий виріб (дослідний зразок). Як мінімум це повинна бути світлина або гарний малюнок.

Якщо у Вашому бізнес-плані мова йде про високотехнічний виріб, не забудьте охарактеризувати систему сервісу після продажу товару. У цілому в цьому розділі бізнес-плану постарайтеся описати комплекс додаткових послуг, надаваних покупцеві у випадку здійснення покупки, тобто те "підкріплення", яке одержить товар, що випускається підприємством, у конкурентній боротьбі з аналогічними виробами інших виробників. Це може бути складання й установка виробу, його налагодження, консультації й технічне обслуговування, страхування на випадок поломки; зручні для клієнта умови поставки, зручна форма розрахунків, використання сезонних знижок та інше.

***І завершальним штрихом цього розділу бізнес-плану є звіт даних про передбачувану ціну товару, витрати на виробництво одиниці продукту й величину прибутку у розрахунку на одиницю товару.***

### **4.3. Аналіз ринку збуту**

Основою успіху в бізнесі є чітка уява про потенційних споживачів продукту, а також про конкурентів, що виробляють товари-замінники. Тобто знання ринку, на якому доведеться працювати.

Потенційні інвестори віддають перевагу підприємствам, які вже відомі ринку або добре орієнтуються в ньому, у порівнянні з тими підприємствами, які пропонують цікаві технологічні проекти, але не мають знання про можливості просування товару на ринку. Тому Ваше знання ринку повинне бути максимально добре відбите в бізнес-плані.

При дослідженні споживчої ємності вибраного ринку підприємець ставить перед собою завдання знайти й дати в бізнес-плані такі відомості:

1. Характеристики споживачів: вікові групи, стать, соціальний стан, рівень добробуту, чисельність населення, територія проживання споживачів і ін.;
2. Обсяг потреби в продукті або послугі;
3. Ступінь задоволення попиту іншими підприємствами;
4. Стан і тенденції зміни ринку: ріст, стагнація, скорочення;
5. Припущення про власну частку ринку і їх обґрунтування;
6. Потреба в технічному обслуговуванні продукту й можливості її задоволення.

### **4.4. Аналіз конкурентів**

Бізнес-план повинен містити реалістичну оцінку конкурентного середовища. Це дозволить як підприємцеві, так і потенційному інвесторові оцінити шанси на успіх нового підприємства. Для цього розробник бізнес-плану повинен відповісти на такі питання:

1. Які фірми є найбільш великими або відомими виробниками аналогічного продукту?
2. Як організований бізнес конкурентів (технології й виробничі потужності; місце виробництва; способи доставки продукту; умови продажів; канали реалізації; сегмент, на який орієнтований продукт конкурента й ін.)?
3. Які основні технічні характеристики й споживча цінність продукту конкурента? *(Особливу увагу зверніть на такі властивості, по яких Ваш товар відрізняється від конкурентів).*
4. Яку цінову політику використовує конкурент?

5. Яку частку ринку контролює кожен з конкурентів?
6. Які витрати конкурентів на рекламу?

Підприємець може вивчити своїх конкурентів і їх товари через відкриту інформацію (рекламні проспекти, виставки, ярмарки й ін.), а також по відомостях, отриманих від споживачів (методом опитування або спостереження; широкі можливості дає аналіз споживчих відгуків в Інтернет), з біржі, від дилерів, експертів по ринкові й інших джерел.

*Приклад аналізу конкурентного середовища бізнесу наведено в додатку 1 і 3 до даного посібнику.*

Чим більше у вас інформації про конкурента і його продукт, тим легше буде вийти на цей ринок. Конкуренти – це ваші вчителі. Ваша робота й **продукція повинні мати як мінімум ті ж переваги, що й у конкурентів, але не мати їхніх недоліків.**

Для поліпшення власних позицій у конкурентній боротьбі важливо **стати краще, чим інші**. При цьому не обов'язково бути краще у всьому й на всіх ринках. Важливо стати кращим у якомусь одному аспекті. Ваші сильні сторони можуть виражатися в якості, новизні товару, комбінації різноманітних характеристик товару, ефективній стратегії продажів, якості обслуговування після продажу й ін.

У підсумку даного розділу повинна з'явитися об'єктивна оцінка Ваших переваг перед основними конкурентами, можливостей проникнення в даний ринок (або збільшення його частки). Представити таку оцінку в концентрованому вигляді дозволяє так званий SWOT-аналіз<sup>8</sup>

### SWOT-аналіз

<p><b>Сильні сторони</b> (переваги Вашого бізнесу в порівнянні з конкурентами)</p> <p>1. _____</p> <p>2. _____</p> <p>3. _____</p> <p>4. _____</p> <p>5. _____</p>	<p><b>Слабкі сторони</b> (недоліки Вашого бізнесу в порівнянні з конкурентами)</p> <p>1. _____</p> <p>2. _____</p> <p>3. _____</p> <p>4. _____</p> <p>5. _____</p>
<p><b>Можливості</b> (Вашого бізнесу на ринку)</p> <p>1. _____</p> <p>2. _____</p> <p>3. _____</p> <p>4. _____</p> <p>5. _____</p>	<p><b>Небезпеки</b> (які можуть загрожувати вашому бізнесу)</p> <p>1. _____</p> <p>2. _____</p> <p>3. _____</p> <p>4. _____</p> <p>5. _____</p>

*Приклад проведення Swot-Аналізу наведено в додатку 2 до даного посібнику.*

<sup>8</sup> **SWOT-аналіз** – метод стратегічного планування, який полягає у виявленні факторів внутрішнього та зовнішнього середовища організації, та розподілі їх на чотири категорії: **Strengths** (сильні сторони), **Weaknesses** (слабкі сторони), **Opportunities** (можливості) и **Threats** (загрози).

Сильні (**S**) і слабкі (**W**) сторони є факторами **внутрішнього середовища** організації, тобто тим, на що сам підприємець здатен впливати. Можливості (**O**) та загрози (**T**) є факторами **зовнішнього середовища**, тобто тим, що може вплинути на організацію із зовні, і при цьому не контролюється нею. Наприклад, підприємство управляє власним товарним асортиментом – це фактор внутрішнього середовища, однак закони про торгівлю не є підконтрольними підприємству – це фактор зовнішнього середовища.

## 4.5. План маркетингу

Концентроване вираження мети маркетингу – це задоволення потреб цільового споживача з вигодою для себе. У даному розділі слід описати, як передбачається досягти цієї мети. Тобто план маркетингу – це система дій по завоюванню й утриманню своєї частки ринку. Ця система базується на тих висновках, які містяться в попередніх розділах бізнес-плану.

У плані маркетингу слід дати відповіді на такі питання:

1. Яку з маркетингових стратегій дозволяє використовувати Ваш продукт?

✓ Масовий маркетинг припускає звернення до широкого кола споживачів з тим самим товаром, з однаковими спонукальними стимулами маркетингу.

✓ Концентрований маркетинг орієнтований на вузьку групу споживачів (на один сегмент ринку). Для малого бізнесу це найбільш прийнятний варіант, як найменш витратний. Але якщо ємність сегмента невелика, то бізнес втрачає перспективи росту.

✓ Диференційований маркетинг орієнтований на кілька ринкових сегментів. Витрати при цьому зростають, тому що необхідно розробити комплекс маркетингу для кожного сегмента. Але при такій стратегії значно вище перспективи росту.

✓ У малому бізнесі можливе застосування споживчого (індивідуального) маркетингу, коли кожний споживач розглядається як ринковий сегмент (наприклад, виготовлення меблів, пошивши одягу по індивідуальних замовленнях і ін.)

2. Як передбачається просувати товар на ринку (продавати через мережу існуючих магазинів, організувати власні торговельні підрозділи, створювати систему продажів через Інтернет і ін.)?

3. Як буде організовано після продажне обслуговування?

4. Який метод ціноутворення буде використаний? Які цілі при цьому ставить виробник (впровадитися в ринок, збільшити частку ринку, збільшити обсяг продажів, атакувати конкурента)?

5. Як передбачається формувати потребу у вашому продукті (реклама, участь у виставках, ярмарках, презентації товару й ін.)?

6. Які очікувані обсяги продажів?

7. Як передбачається розширювати номенклатуру, модернізувати продукт із метою виходу на нові ринкові сегменти?

8. Які засоби стимулювання збуту планується використовувати?

Більшість заходів, передбачених планом маркетингу вимагають спеціальних витрат (наприклад, рекламна підтримка товару, оренда торговельних площ, участь у виставках і ін.). Необхідно передбачити їхнє покриття за рахунок конкретних джерел.

План маркетингу має практичне значення не тільки для потенційних інвесторів або кредиторів. Для самого підприємця він є інструментом контролю над показниками збуту продукту (обсяги продажів, ціни, канали реалізації, бюджет рекламної компанії й ін.).

## 5.6. План виробництва

Для ефективного функціонування бізнесу, безумовно, важливий не тільки детально розроблений план маркетингу, але й раціонально організований виробничий процес.

Кожен вид продукції має свої стандарти, нормативи організації виробництва, матеріальних витрат, запасів і т.п. Відповідна інформація необхідна для розробки виробничих графіків, складання кошторису операційних витрат, планування доходів і грошових потоків. Тому, основне завдання виробничого плану – довести, що підприємець реально здатний організувати виробництво, має можливість виготовляти необхідну кількість продукту, залучати необхідні ресурси.

Даний розділ бізнес-плану повинен містити відповіді на такі питання:

1. Виробництво планується на вже існуючому підприємстві або воно буде створено «з нуля»?

*Забезпечення виробничими приміщеннями можливо за рахунок власних або орендованих площ; реконструкції наявних або будівництва нових площ; їхнє придбання у власність; залучення партнерів з необхідними приміщеннями.*

2. Де передбачається розташувати підприємство?

*Для багатьох видів бізнесу місце розташування підприємства є чинником успіху. Враховуючи специфіку бізнесу, укажіть наявність необхідної інфраструктури (транспорт, зв'язок, електроенергія, тепло, вода й ін.), близькість до ринку збуту.*

3. Які необхідні машини й устаткування, хто буде його поставляти?

4. Які форми залучення основних фондів: придбання у власність, оренда, лізинг, участь на паях і ін.?

5. Які необхідні сировина, матеріали, комплектуючі вироби? Хто буде їх поставляти? Яка схема розрахунків з постачальниками?

6. Які плануються обсяги виробництва (на перший рік – по місяцях; на другий і третій рік – по кварталах)?

Продукт (послуга)	Перший рік, по місяцях												Другий рік, по кварталах				
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	I	II	III	IV	

Додатково корисно дати відповіді на такі питання:

7. Як і на яких стадіях виробничого процесу буде забезпечений контроль якості продукції?

8. Як буде забезпечена техніка безпеки?

9. Чи відповідає виробництво екологічним вимогам?

*Відповіді на ці питання дадуть можливість обґрунтувати позицію підприємця із приводу способів подолання можливих виробничих ризиків (розділ 4.9 бізнес-плану).*

Якщо бізнес пов'язаний не із виробництвом, а з наданням послуг або роздрібною торгівлею, то даний розділ буде трохи відрізнятися. Зрозуміло, що не буде відомостей про сировину або комплектуючі. Але повинна бути інформація про постачальників товарів у магазин, запасних частин у ремонтну майстерню й т.п.

Відповіді на запитання в бізнес-плані повинні бути лаконічними. Але підприємець повинен глибоко проробити їх, щоб при захисті плану перед інвесторами дати вичерпні пояснення.

Очевидно, що для реалізації цього плану необхідні не тільки матеріальні ресурси, але й люди – фахівці, організовані для виконання конкретних робіт. Цим проблемам присвячений організаційний план.

#### 4.7. Організаційний план

Розробку даного розділу бізнес-плану слід почати з **обґрунтування вибору організаційно-правової форми підприємства**.

Всю необхідну інформацію з цього питання ви знайдете в даному навчальному посібнику: **розділ «Перші кроки на шляху до власного бізнесу»**

Від вибору організаційно-правової форми підприємства залежать і особливості управління ним, і вибір форми оподаткування, і порядок розподілу прибутку (або відповідальності при збитках).



Далі необхідно описати які фахівці будуть потрібні для виробництва, як вони будуть залучені, які форми оплати праці будуть використані.

Ця частина організаційного плану повинна містити таку інформацію:

1. Які фахівці, і в якій кількості будуть потрібні? Який буде їхня заробітна плата?  
2. Чи можливе використання фахівців-сумісників при їхній роботі неповний робочий день?

3. Чи можливе суміщення різних видів робіт усередині підприємства?

4. Звідки будуть запрошені працівники, чи планується їх навчання?

5. Хто буде керувати підприємством, які ділові якості передбачуваних керівників?

*Як правило, потенційні інвестори дають гроші не просто під проект, а під команду.*

*Тому доцільно дати персональну характеристику ключових керівників.*

6. Чи будуть залучатися в якості працівників члени родини організаторів підприємства?

7. Як буде організоване управління підприємством? Як будуть взаємодіяти його працівники або підрозділи?

Перелік цих питань може варіюватися залежно від обраної організаційно-правової форми підприємства.

#### **4.8. Фінансовий план**

Фінансовий план є ключовим розділом бізнес-плану. Його ціль – узагальнити основні положення всіх попередніх розділів, зводячи їх у єдине ціле у вартісній формі, і обґрунтувати доцільність реалізації даного проекту з економічної точки зору.

Розрахунки, які містить фінансовий план, повинні дати чітку відповідь самому підприємцеві й потенційним інвесторам або кредиторам на наступні питання:

- Звідки підприємство передбачає одержати гроші, і на що конкретно вони будуть витрачені?

- Як співвідносяться поточні потреби підприємства в грошах з рухом наявних коштів?

- Яким буде фінансовий стан підприємства на кінець планованого періоду?

- Чи зможе підприємець виконати свої боргові зобов'язання?

- Чи здатний підприємець забезпечити достатній прибуток на вкладений капітал?

Ціль і особливості розробки фінансового плану визначають його зміст. Фінансовий план може містити наступні підрозділи:

- План доходів і видатків (або Звіт про прибутки й збитки);

- Звіт про рух готівки;

- Баланс підприємства.

**План доходів і видатків підприємства** (або Звіт про прибутки й збитки). Завдання цього документа показати, як буде формуватися, і змінюватися прибуток підприємства: для першого року – щомісячно, для другого – поквартально, для третього – у цілому за рік.

Таблиця, що відображає доходи й видатки має досить просту структуру. У неї включаються наступні показники:

1. Дохід від продажу товарів (послуг). *Цей розділ заповнюється на основі планованих обсягів продажів у натуральному вираженні й рівня ринкової ціни вашого продукту.*

2. Витрати виробництва товарів (змінні й постійні)

✓ *Змінні – витрати, величина яких залежить від обсягу виробленого продукту (витрати на сировину й матеріали, оплата праці виробничого персоналу, відрахування в соціальні фонди, транспортні видатки, енергоносії, використовувані в технологічних цілях і т.п.)*

✓ *Постійні витрати – не залежать від обсягу виробництва (орендна плата, амортизація основного капіталу, зарплата управлінського персоналу, комунальні послуги, реклама й ін.)*

3. Валовий прибуток (пункт 1 – пункт 2)
4. Податок на прибуток
5. Чистий прибуток (пункт 3 – пункт 4)

Про ефективність проекту можна судити по показникові рентабельності виробництва. Його можна визначити як відношення чистого прибутку до витрат на виробництво.

**Звіт про рух готівки** (або план надходження і виплат коштів) показує забезпеченість фінансовими ресурсами процесу реалізації проекту на кожному етапі господарської діяльності. Головне завдання цього документа – перевірити синхронність надходження й витрати коштів, а значить майбутню ліквідність вашого підприємства. Під ліквідністю в цьому випадку розуміється здатність підприємства відповідати за своїми обов'язками (перед кредитором, постачальниками, працівниками) за рахунок коштів, що перебувають на розрахунковому рахунку. Даний план складається на рік з розбивкою по місяцях і включає, наприклад, такі показники:

### План надходження і виплат коштів на перший рік роботи

Показник	Величина показника по місяцях, тис. грн.					
	I	II	III	.....	XI	XII
1. Надходження від продажів						
2. Платежі всього, у тому числі:						
2.1. зарплата робітників						
2.2. сировина й матеріали						
2.3. реклама						
2.4 торговельні витрати						
2.5 зарплата управлінського персоналу						
2.6. орендна плата						
2.7. комунальні послуги						
2.8. інші видатки						
.....						
2.9. податки						
4. Приріст коштів на розрахунковому рахунку (пункт 1 – пункт 2)						
5 Залишок коштів на початок місяця						
6. Залишок коштів на кінець місяця (пункт 4 + пункт 5)						

**Баланс підприємства** відображає стан активів і пасивів на кінець першого року роботи.

**Активи** – це все, що утворює майно підприємства й має вартість. **Ліквідні активи** (обігові кошти) включають кошти на рахунках підприємства, а також те, що може бути обернене в гроші або спожите у виробництві (сировина, напівфабрикати, запаси готової продукції й ін.). **Неліквідні активи** (основні кошти) – це матеріальне майно із тривалим терміном служби (земля, будинки, машини й устаткування).

**Пасиви** – це всі грошові зобов'язання підприємства – кредиторська заборгованість перед постачальниками, поточні зобов'язання по кредитах і ін. У пасивну частину балансу включається також **власний капітал** підприємства. У малому підприємстві він складається з коштів засновників, внесених у статутний фонд і нерозподіленого прибутку (тобто тієї її частини, яка направляється на розширення виробництва).

#### 4.9. Оцінка можливих ризиків

Під ризиком розуміється ймовірність (загроза) втрати підприємством частини своїх ресурсів, одержання доходів нижче планового рівня або поява додаткових видатків, пов'язаних з виробничою діяльністю.

Існує три основні види ризику: виробничий, комерційний і фінансовий.

**Виробничий ризик** пов'язаний з факторами низької якості продукції, ненадійністю обладнання, слабкістю системи постачання сировини й матеріалів й ін.

Як правило, заходами щодо зниження виробничого ризику є активний контроль над ходом виробничого процесу, диверсифікація постачальників сировини й напівфабрикатів.

**Комерційний ризик** є відбиттям ненадійності доходів, пов'язаної із проблемами збуту (зменшення місткості ринку, зниження платоспроможного попиту, поява нових конкурентів і ін.). Заходами зниження комерційних ризиків є: систематичне вивчення ринкової кон'юнктури; гнучка цінова політика; створення комплексу після продажного обслуговування; формування суспільної думки (PR<sup>9</sup>), реклама й ін.

**Фінансовий ризик** пов'язаний з недостатністю обсягів фінансування проекту, нездатністю підприємства повернути позикові кошти й виплатити відсотки по них, нестабільністю валютного курсу, інфляцією й ін. Вони можуть бути знижені завдяки створенню системи ефективного фінансового менеджменту, роботі з партнерами на умовах передоплати, індексації цін пропорційно темпу інфляції й т.п.

Для зниження загального впливу ризиків на ефективність бізнесу доцільно передбачити комерційне страхування по існуючих системах: страхування майна на випадок псування або розкрадання при транспортуванні; страхування на випадок невиконання постачальниками або підрядниками своїх зобов'язань і інші. Укажіть, до яких страхових організацій ви плануєте звертатися, які типи договорів про страхування ви плануєте укласти.

#### 4.10. Соціально-економічне значення проекту для регіону

Такий розділ може бути включений у бізнес-план по тим проектам, які, безумовно, сприяють економічному розвитку регіону. Тут відображаються позитивні результати від реалізації проекту. А також перелічуються бажані форми підтримки місцевою адміністрацією даного проекту.

Соціально-економічне значення проекту, зокрема містить у собі:

- розвиток інфраструктури регіону;
- створення нових робочих місць;
- надання населенню нових товарів і послуг;
- розширення бази оподаткування для місцевого бюджету;
- вирішення екологічних проблем;
- розвиток конкурентного середовища;
- імпортозаміщення й ін.

---

<sup>9</sup> PR - (Public Relations, піар) — зв'язки з громадськістю – В широкому сенсі — управління суспільною думкою. В даному випадку, будування взаємовідносин бізнесу й суспільства.

**Приблизна схема  
оцінки конкурентів у готельному бізнесі**

№	Показник	Критерії конкурентоспроможності		
		Готель 1	Готель 2	Готель 3
1	Місце розташування	Поруч із парком, близько до центру	Поруч із офісним центром	На окраїні міста
2	Наявність автостоянки	Є	Є	Є
3	Обладнання номерів	Нове	5-літньої давнини	Нове
4	Харчування	Ресторан + кафе	Ресторан + бар	Кафе
5	Якість додаткових послуг	Висока	Середня	Висока
6	Рівень шуму	Низький	Високий	Середній
7	Категорії споживачів	Туристи з високим рівнем доходів	Туристи й відряджені із середнім рівнем доходів	Молоді туристи з невисокими доходами
8	Імідж готелю	Клас VIP	Клас ***	Хостел
9	.....	.....	.....	.....

**Приклад проведення  
Swot-Аналізу для готельного бізнесу**

<b>Сильні сторони</b>	<b>Слабкі сторони</b>
1. Наявність досвідчених керівників 2. Постійний моніторинг потреб ринку 3. Організація навчання персоналу 4. Застосування різних форм розрахунків із клієнтами 5. Гнучка цінова політика 6. Нагромадження досвіду продажів і створення бази даних про клієнтів 7. Наявність власного web-сайту, що дозволяє розширити комунікації із клієнтами 8. Високий рівень обслуговування 9. ....	1. Недостатній власний досвід реклами 2. Ліцензування надаваних послуг 3. Відсутність міжнародного сертифіката 4. Недостатність фінансових коштів для оперативного реагування на підвищення попиту 5. ....
<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
1. Зростаюча потреба в послугах готелів у зв'язку з розвитком регіону 2. Вихід на нові сегменти ринку 3. Зміна візового режиму 4. ....	1. Політична й економічна нестабільність 2. Цінова атака конкурентів 3. Ризик переоцінки платоспроможності клієнтів 4. ....

## Приблизна схема оцінки конкурентів у виробничій сфері

Показники конкурентоспроможності	Що пропонує		
	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3
1. Якість			
2. Рівень цін			
3. Асортименти продукції			
4. Рівень технології			
5. Надійність			
6. Після продажне обслуговування			
7. Доставка			
8. Місце розташування підприємства			
9. Продаж у кредит			
10. Гарантії			
11. Продаж супутніх товарів			
12. Частка конкурента в загальному обсязі продажів			
13. Ринковий сегмент, на який орієнтований конкурент			
14. ....			

## УСЛОВНЫЙ ПРИМЕР УПРОЩЕННОГО ФИНАНСОВОГО ПЛАНА

**Предприятие:** Мастерская по пошиву женской одежды

**Исходные данные.** Предполагается, что в первый год работы мастерская будет производить женские пальто по индивидуальному заказу.

В мастерской работает 1 швея по найму, работу модельера-закройщика выполняет сам предприниматель (его трудовые затраты учитываются по статье заработная плата)

Планируемое количество изделий в первый год работы – 6 пальто в месяц. В первый месяц работы предполагается получение не более 4 заказов.

### ***Первоначальные капитальные вложения:***

Статьи расходов	Сумма, грн.
1. Комплекс производственного оборудования (швейная машина, оверлок, гладильная доска, утюг, стол закройщика)*	7000,00
2. Материалы (основные и вспомогательные)	7000,00
3. Арендная плата за помещение (в месяц)	2400,00
4. Общехозяйственные расходы	600,00
5. Резервный фонд	3000,00
<b>Итого</b>	<b>20000,00</b>

\* Начинаящий предприниматель может приобрести оборудование, бывшее в употреблении. Это значительно уменьшает первоначальные расходы. По мере развития бизнеса появится возможность приобрести новое, более совершенное оборудование.

**Источники денежных средств:** Для организации мастерской предприниматель планирует использовать собственные сбережения.

### ***Калькуляция стоимости одного изделия***

Статьи затрат	Сумма, грн.
<b><i>Переменные издержки:</i></b>	
1. Основные материалы (ткань - 3 метра, цена – 200 грн.)	600,00
2. Вспомогательные материалы (подкладка, бортовка, пуговицы и др. фурнитура)	300,00
3. Трудовой вклад (оплата труда с социальными начислениями)	1000,00
4. Энергопотребление производственного оборудования	25,00
<b><i>Постоянные издержки:</i></b>	
5. Аренда помещения и коммунальные услуги (2400 грн. в месяц ÷ 6 изделий)	400,00
6. Амортизация оборудования (балансовая стоимость – 7000,00 грн. норма 25% в год, годовая сумма амортизации 1750,00, в месяц – 150,00; на 1 изделие – 25,00) (Суммы округлены)	25,00
7. Общехозяйственные расходы	100,00
<b>Итого себестоимость 1 изделия</b>	<b>2450,00</b>
8. Плановая прибыль (исходя из рентабельности 15%) $2450 \times 0,15 = 367,50$ (округлим до 350,00)	350,00
<b>Цена изделия: <math>(2450 + 350 = 2820)</math></b>	<b>2800,00</b>

### План доходов и расходов

Показатели (грн.)	Месяцы работы				
	I	II	III	...	год
1. Доходы от реализации товаров (услуг)	<b>11200,00</b>	<b>16800,00</b>	<b>16800,00</b>		<b>196000,00</b>
2. Издержки производства:	<b>10850,00</b>	<b>14700,00</b>	<b>14700,00</b>		<b>172550,00</b>
2.1. Переменные издержки:	<b>7700,00</b>	<b>11550,00</b>	<b>11550,00</b>		
- основные материалы	2400,00	3600,00	3600,00		
- вспомогательные материалы	1200,00	1800,00	1800,00		
- трудовой вклад и отчисления на социальное страхование	4000,00	6000,00	6000,00		
- технологическая энергия	100,00	150,00	150,00		
2.2. Постоянные издержки	<b>3150,00</b>	<b>3150,00</b>	<b>3150,00</b>		
- аренда помещения и коммунальные услуги	2400,00	2400,00	2400,00		
- амортизация оборудования	150,00	150,00	150,00		
- общехозяйственные расходы	600,00	600,00	600,00		
3. Валовая прибыль (п.1 минус п. 2)	<b>350,00</b>	<b>2100,00</b>	<b>2100,00</b>		<b>23450,00</b>
4. Подоходный налог (единый налог)	250,00	250,00	250,00		3000,00
<b>Чистая прибыль (п.3 минус п. 4)</b>	<b>100,00</b>	<b>1850,00</b>	<b>1850,00</b>		<b>20450,00</b>

**Уровень рентабельности** = чистая прибыль ÷ издержки

Уровень рентабельности =  $20450,00 \div 172550,00 \times 100 = 11,8\%$

Для того, щоб ви отримали наочне уявлення про те, що являє собою бізнес-план малого підприємства, пропонуємо до вашої уваги план, розроблений слухачем однієї з попередніх програм професійної перепідготовки військовослужбовців в рамках проекту «Україна – Норвегія» - Шевчук Т.М.

## **БИЗНЕС-ПЛАН**

### **ПРОИЗВОДСТВО ТОПЛИВНЫХ БРИКЕТОВ ИЗ ОТХОДОВ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОГО ПРОИЗВОДСТВА**



**Предприниматель — Шевчук Татьяна Михайловна**

Измаил 2015



## 1. РЕЗЮМЕ

Последние десятилетия характеризуются значительным ростом интереса мирового сообщества к проблемам экологичности различных источников энергии. Вредные выбросы в атмосферу, угрозы со стороны ядерной энергетики, рост цен на традиционные энергоносители способствуют постепенному переходу экономик развитых стран на использование биоэнергии и биотоплива.

Украина – аграрная страна, располагающая огромным количеством сельскохозяйственных отходов, пригодных для производства биотоплива. По оценкам экспертов Биоэнергетической ассоциации Украины, их использование позволит получить 25-30 миллионов тонн условного топлива в год без вреда для экологии.

Специалисты настаивают, что заниматься альтернативной энергетикой нужно уже сегодня. Быстро растут цены на традиционные виды топлива – природный газ, каменный уголь, мазут. Именно на этом сырье работает свыше 99 % украинских котельных, буквально «выжигая» и без того скудные бюджеты всех уровней. А вот котлов, генерирующих тепло при помощи биологического топлива, в Украине насчитывается меньше одного процента.

**Сырьём для изготовления топливных брикетов** является лоза виноградных и фруктовых деревьев, а также отходы сельскохозяйственного производства (солома, лузга) Во время традиционной весенней обрезки винограда с каждого гектара образуется около полутора тонн отходов биомассы. Это, по сути, бросовое сырье и идет на изготовление биотоплива. Затраты же на его производство сводятся к местным транспортным перевозкам, дроблению сырья, сушке и грамотному хранению. При таком раскладе себестоимость тонны переработанной биомассы не превышает в среднем пятисот гривен, тогда как тонна угля обходится в 4-5 раз дороже.

**Объектом по данному Проекту выступает создание предприятия по производству топливных брикетов.**

К расчету взята линия по изготовлению топливных брикетов производительностью 350 кг/час.

Месячная производительность – 168 тонн

Стоимость брикетов – 1200 грн./тонна

Доход в месяц 201 600,00 грн.

Ежемесячные расходы 145 510 грн.

Прибыль за месяц **56 090грн.**

Общая сумма инвестиций в проект – 2 000 000,00 грн.

Планируемый годовой объем производства топлива 1600 тонн

Срок окупаемости: 1, 04 года

## 2. Описание продукта (услуги)

Продукт призван удовлетворить следующие потребности:

- Дополнительный источник эффективного, экологически чистого топлива.
- Альтернатива углю
- Топливо, которое может быть использовано везде, где нужна высокая температура, стойкое пламя, длительный жар и не оставляет после сгорания практически никаких отходов.
- Утилизация бесполезных отходов сельскохозяйственного производства.

Выбор виноградной лозы в качестве сырья для производства топливных брикетов основан на том, что строение однолетней лозы во многом сходно со строением древесины лиственных пород.

### Преимущества топливных брикетов из виноградной лозы перед традиционными видами топлива

Чистое горение	Горят практически без дыма, не выстреливают и не искрят
Длительное горение	Обладают высокой энергетической плотностью
Значительная теплоотдача	Теплотворная способность товара в 1,5 раза больше, чем у древесины и приравнивается к углю
Низкая зольность	При сжигании топливных брикетов остается пепел, а не шлак, как при сжигании других твердых видов топлива. Зольность составляет 0,2-1,0 %
Не способны самовозгораться	Очень плотный материал
Экологически чистый продукт	При сгорании не выделяется CO <sub>2</sub> Минимальный выброс серы (0,032%) Продукт сгорания – пепел, может быть использован как калийное удобрение.

Одним из самых больших достоинств брикетов является то что при их сгорании, не выделяется угарный газ CO<sub>2</sub>, который разрушает озоновый слой атмосферы, выброс серы составляет 0,032%, что никоим образом не загрязняет воздух. Топливные брикеты идеально чистый продукт в санитарно-гигиеническом плане. После термической обработки биомассы в процессе производства, получается «мёртвый» продукт для паразитов (грибков, микробов и пр.), такое топливо не вызывает аллергических реакций даже у астматиков.

Брикеты не требуют дорогостоящего переоборудования печей и котлов, как, например, газ или мазут. Это отличная альтернатива углю и дровам для твердотопливных печей с малой (естественной) тягой, а так же для каминов. Это топливо не искрится при горении, не выбрасывает углей.

## 3. Анализ рынка сбыта

Продукт рассчитан на широкий круг потребителей, начиная от домашних хозяйств и заканчивая предприятиями социально-культурной и бытовой сферы обслуживания. Спрос на него не зависит от возраста, пола, социального положение, уровня благосостояния, территории проживания потребителей.

Проведем сравнение величины затрат на отопление среднестатистической школы, детского сада и жилого дома при использовании традиционных и экологических видов топлива

## Сравнительная потребность в топливных ресурсах

Вид топлива	Стоимость 1т., грн.	Наименование объектов					
		Школа		Детский сад		Жилой дом (100 кв. м)	
		Потребность тонн	Затраты, грн.	Потребность, тонн	Затраты, грн.	Потребность, тонн	Затраты, грн.
Уголь	2500	90	225 000	50	125 000	4	10 000
Брикеты:							
– из вино- градной лозы	1200	53	63 000	31	37 200	2,3	2 760
– из соломы	1000	90	90 000	50	50 000	4	4000

Несмотря на видимые преимущества биологического топлива, в настоящее время подавляющая часть производимого в Украине продукта продается на рынках Европы.

Спрос внутреннего рынка сдерживают несколько факторов:

- Отсутствие местной инфраструктуры и оборудования для сжигания брикетов.
- Сравнительно небольшие цены на субсидируемый газ.
- Недостаточность поставщиков сырья, готовых регулярно поставлять большие объёмы.

**Прогнозирование роста спроса на топливные брикеты** в ближайшем будущем основано на анализе ценовой политики украинского государства применительно к энергоресурсам. Только за 2015 год цены на природный газ для населения увеличились в 4,5 раза; в 1,5 раза дороже стали горячая вода, отопление и электроэнергия.

### 4. Анализ конкурентов

Производителей топливных брикетов из виноградной лозы в Измаильском регионе нет.

Конкуренцию могут составить производители топливных пеллет.

Однако у брикетов существуют некоторые **преимущества перед пеллетами**.

За счет поверхностного обжига брикеты получают дополнительное упрочнение, тем самым улучшаются условия хранения брикета в помещении или под навесом (пеллеты имеют способность впитывать влагу при хранении в открытом виде, их следует сразу же упаковывать в полиэтиленовые мешки). Брикеты, уложенные на поддоны, можно штабелировать в два ряда не нарушая их товарного вида.

Приведу примеры торговых предложений потенциальных конкурентов:

#### **Пеллеты из соломы ГОСТ 11306-83**

Топливные пеллеты: Зольность 2-8 (в зависимости от вида пеллеты)

Теплота сгорания (низ) 14,69 МДж

Упаковка: п/э пакеты 15 кг, бумажные пакеты 25 кг, биг беги 1 т

Пеллеты из пшеничной соломы урожая 13 года, диаметр 6-8 мм

**Оптовая цена:** 1300.00 UAH (от 10000 т) [e-solar.com.ua](http://e-solar.com.ua)

**Бренд:** Энергия **Страна производитель:** Украина

#### **Пеллеты из соломы рапса собственного производства.**

Влажность рабочая - 10-12%

диаметр 6-8 мм

Зольность – до 7,5%

Сера рабочая - 0,01%

Теплота сгорания – около 3800 Ккал/кг

Пеллета имеет соответствующие сертификаты и идет на экспорт в Европу.

**Оптовая цена:** 1500.00 UAH (от 1000 т)

**Страна производитель:** Украина

**Наш продукт может быть конкурентным по параметрам теплоотдачи, экологичности и цены.**

### SWOT-анализ бизнес-проекта

<b>Сильные стороны</b>	<b>Слабые стороны</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Технологические преимущества брикетов перед продуктами-конкурентами.</li><li>2. Высокая теплоотдача и экологичность топлива</li><li>3. Растущий внутренний спрос.</li><li>4. Возможность экспорта продукции</li><li>5. Отсутствие прямых конкурентов в регионе.</li><li>6. Дешевое, ежегодно возобновляемое сырье.</li><li>7. Относительно низкая себестоимость производства</li><li>8. Налоговые льготы для производителей биологического топлива</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Потребность в больших производственных площадках для сушки свежесрезанной лозы</li><li>2. Необходимость поиска пригодной площадки, расположенной в непосредственной близости от поставщика сырья (для снижения транспортных расходов)</li><li>3. Ограниченное количество действующих котлов в регионе увеличивает затраты на транспортировку продукта в другие регионы</li><li>4. Отсутствие единого стандарта качества брикетов (для внутреннего и внешнего рынка)</li><li>5. Сезонный характер поставок сырья</li><li>6. Отсутствие отработанных технологий сбора сырья в сельскохозяйственных предприятиях</li><li>7. Ограниченность собственных финансовых средств</li></ol>
<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Рост числа внутренних покупателей</li><li>2. Разработка новых технологий производства, транспортировки и хранения брикетов</li><li>3. Наличие в регионе незанятых производственных мощностей, что позволяет снизить затраты на их аренду</li><li>4. Рост площади виноградников в регионе, что увеличивает сырьевую базу.</li><li>5. Возможность дополнительного использования другого сырья (срезанные ветви садовых деревьев и др.)</li><li>6. Привлечение финансовых ресурсов в форме прямых иностранных инвестиций (совместное предприятие)</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Углубление экономического спада в стране</li><li>2. Падение покупательной способности населения</li><li>3. Изменение налогового законодательства</li><li>4. Ухудшение условий кредитования бизнеса</li></ol>

## 5. План маркетинга

С маркетинговой точки зрения перспективным регионом возможного месторасположения объекта по Проекту является Болградский район. В перспективе, целесообразно организовать производство также в Измаильском и других районах области, обладающих насаждениями садов и виноградников.

Уверенность в целесообразности выбора территории основана объективных данных о развитии виноградарства в Одесской области. Одесская область является лидером по производству винограда в Украине. На ее долю приходится 44% общего объема производства. Площадь виноградных насаждений в области превышает 29 тыс. га. Причем в десяти юго-западных районах расположено 87% виноградных насаждений. В том числе: в Болградском районе – 17%, Килийском – 5%, Измаильском – 4%.

Приведенные данные являются основой для позитивной оценки масштабов сырьевой базы будущего бизнеса.

**Предполагается применение Концепции социально-этического маркетинга,** точнее, речь идет об экологическом маркетинге, об осознании определенной частью потребителей того, что пренебрежение экологическими проблемами представляет угрозу для существования человечества

Предполагается обращение к широкому кругу потребителей. Популяризировать идеи о том, что потребление продукта должно минимально воздействовать на окружающую среду. Потребитель может получать результат – тепло - и, при этом, экономить деньги.

Продвигать товар на рынке предполагается путем прямых продаж потребителю, «на дому», размещения рекламы на доступных ресурсах (в т.ч. радио и ТВ), проведения презентаций в заинтересованных группах потребителей. Планируется распространять «продающие визитки», информационные письма потенциальным клиентам, проводить акции (например, «пригласи друга» - получи скидку» и др.). Предполагается заключение партнерских соглашений с предприятиями, работающими с той же группой покупателей, например, компаниями, продающими твердотопливные котлы.

Данный товар не требует послепродажного обслуживания.

Ближайшая задача - внедриться в существующий рынок эко- и биотоплива, увеличить долю древесных брикетов на рынке.

**Ожидаемые объемы продаж – 1500 т в год и выше.**

В перспективе предполагается расширять номенклатуру продуктов за счет использования прочих отходов сельскохозяйственной продукции (лузга подсолнечника, солома, опавшие листья).

## 6. План производства

**Производственный процесс и характеристика товарного ассортимента. Перечень необходимого оборудования**

Данная технология производства является безотходной, некондиционная продукция просто подвергается вторичной обработке.

Месячная производительность – 168 тонн

Стоимость брикетов – 1200 грн./тонна

**Расчет валового ежемесячного дохода:**

$$\begin{aligned} & \text{Кол-во часов работы в сутки} \times \text{Кол-во дней работы в месяц} \times \\ & \text{Производительность тонн в час} \times \text{Стоимость 1 тонны готовой продукции} = \text{Доход} \\ & 16 \text{ часов} \times 30 \text{ дней} \times 0,350 \text{ т/час} \times 1200 \text{ грн.} = \mathbf{201\ 600,00 \text{ грн.}} \end{aligned}$$

— к расчету принята работа по производству продукции 16 часов.

### **Ежемесячные текущие расходы:**

#### **1. Затраты на закупку сырья:**

Кол-во часов работы в сутки × Кол-во дней работы в месяц × Производительность тонн в час × Стоимость 1 тонны сырья = Затраты на сырье в месяц

16 часа × 30 дней × 0,350 т/час × 50,00 грн. = **8 400,00 грн.**

#### **2. Затраты на электроэнергию:**

— время работы рубильной машины принято 8 часов в сутки, т.к. за это время будет подготовлен необходимый для производства суточный запас сырья;

— для снижения затрат на электроэнергию будет использован многотарифный счетчик.

Кол-во часов работы в сутки × Кол-во дней работы в месяц × Установленная мощность оборудования × Средняя стоимость 1 кВт электроэнергии = Затраты на электроэнергию в месяц

16 часа × 30 дней × 98 кВт × 1,44 грн. = **67 737 грн.**

Установленная мощность оборудования линии по производству топливных брикетов производительностью 350 кг/час:

- машина рубильная – 45 кВт
- наклонный скребковый транспортер – 3 кВт
- расходный бункер со скребковым транспортером – 2 кВт
- дробилка молотковая – 15 кВт
- наклонный шнековый транспортер – 1,5 кВт
- сушилка барабанная – 2,5 кВт
- батарейный циклон – 0,5 кВт
- вентилятор – 7,5 кВт
- шнековый транспортер – 0,5 кВт
- пресс ЭКСТРУДЕР – 19,5 кВт
- охлаждающий транспортер – 1 кВт

#### **3. Затраты на транспорт:**

Доставку сырья планируется производить грузовым автомобилем за три партии по 10,5 м3. Стоимость доставки одной партии с учетом ГСМ – 100 грн. Общая сумма затрат на транспорт составит **9 000,00 грн.** в месяц.

#### **4. Затраты на заработную плату:**

Количество работников × Средняя з/п с учетом начислений = Фонд заработной платы в месяц

6 чел. × 3 500,00 грн. = **21 000,00 грн.**

#### **5. Амортизационные отчисления:**

Срок амортизации оборудования принимаем 5 года.

Общая сумма инвестиций в проект – 2 000 000,00 грн.

Сумма месячных амортизационных отчислений равна **33 333,00 грн.**

#### **6. Эксплуатационные расходы:**

Планируемая ежемесячная сумма эксплуатационных расходов (запчасти и др.) будет составлять **1 000,00 грн.**

#### **7. Упаковка готовой продукции:**

Затраты на упаковку продукции рассчитываем исходя из 30 грн./т. Общая сумма затрат на упаковку готовой продукции составит **5 040,00 грн.**

**Итого прямые ежемесячные расходы составят 145 510 грн.**

Исходя из проведенных выше расчетов,

**себестоимость 1 тонны готовой продукции составит 866 грн.**

**Прибыль за месяц без учета налогов и НДС составит:**

Доход за месяц – Расходы за месяц = Прибыль за месяц

**201 600,00 грн. – 145 510 грн. = 56 090 грн.**

## Предполагаемая эффективность проекта Экономический расчёт

эффективности производства топливных брикетов с 1000 га

1. Площадь виноградника:  $F_B = 1000$  га.
  2. Урожай лозы с 1 га:  $f_L = 2$  тонны
  3. Общий сбор лозы:  $Q_L = F_B \times f_L = 1000 \times 2 = 2000$  тонн
  4. КПД использования лозы для брикетов:  $\eta = 0,8$
  5. Количество топлива в брикетах:  $T_B = 2000 \times 0,8 = 1600$  тонн
- Необходимый объем продукта будет произведен примерно за 10 месяцев
6. Доход от реализации топлива:  $D = 1600 \times 1200 = 1\,920\,000$  грн.
  7. Капитальные вложения, необходимые для реализации проекта - 2 млн. грн.,
  8. **Срок окупаемости:**  $2000000 \div 1920000 = 1,04$  года.

### Описание технологического процесса

Сырьё для изготовления топливных брикетов (лоза виноградных и фруктовых деревьев), обрезается, подбирается валковым подборщиком (мощностью 201 кВт), измельчается, дробится, транспортируется на завод автотракторным транспортом. При этом происходит процесс вакуумной сушки, при температуре отработанных газов и глубине вакуума 10-4 высушивается за считанные часы, далее складывается в приёмный бункер, который закрыт кровлей и стенами от попадания атмосферных осадков.

Мульча из приёмного бункера шнековым транспортёром попадает на вибросито которое укомплектовано 2 ситами, первое сито имеет отверстие  $\text{Æ} 10$  мм, второе сито имеет отверстие  $\text{Æ} 1,4$  мм. Сырьё не прошедшее в первое сито отправляется шнековым транспортёром в доизмельчитель, который расположен над первым ситом. Сырьё со второго сита шнековым транспортером подаётся в дозатор. Из него дозировано подаётся на пресс-экструдер.

Работа пресс-экструдера основана на воздействии на сырьё высокого давления и температуры. С помощью пресс-экструдера изготавливаются топливные брикеты в виде четырёх-гарного бруса, в сечении  $50 \times 50$  мм или округлого  $\text{Æ} 50$  мм, с отверстием в центре, диаметром  $\text{Æ} 15-20$  мм, для устойчивого горения.

Из сопла пресс-экструдера, выдавливается брус топливного брикета по направляющей охлаждающей доске через отрезной станок, который режет непрерывный брус на брикеты длиной 500 мм, поступает на упаковочный стол, где формируются в пакеты по 40 кг., обёртывается термоусадочной плёнкой и направляется в упаковочную машину (мощностью 2 кВт).

Топливные брикеты, упакованные в термоплёнку, доставляются на склад готовой продукции, откуда отгружаются потребителям

### Оборудование для производственного цеха

Линия по производству брикетов состоит из следующих комплексов оборудования:

1. Участок измельчения сырья;
2. Участок сушки сырья;
3. Участок прессования топливных брикетов;
4. Вспомогательное оборудование.

Для реализации данного Проекта предусматривается приобретение линии по производству топливных брикетов ООО «Одессапочвомаш». Материалы и комплектующие изделия – у того же производителя.

Обеспечение производственными помещениями возможно за счет привлечения партнеров с необходимыми помещениями.

Необходимое сырье – виноградная лоза – закупается у сельхозпроизводителей. Предприятие предполагается расположить равноудалено от виноградарских хозяйств, что даст возможность минимизировать транспортные расходы. Оптимальная удаленность сырьевой базы от места производства - в радиусе 25 км.

Расчеты с поставщиками – по наличному и безналичному расчету

#### Планируемые объемы производства

Продукт	Первый год, по месяцам												Второй год, по кварталам			
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	I	II	III	IV
Брикеты из виноградной лозы	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	168	504	504	504	504

Для контроля качества продукции достаточно осмотреть готовый продукт, оценить, насколько плотными и целостными получается готовая продукция. Некондиционная продукция (рассыпавшиеся брикеты) просто подвергается вторичной обработке и проводится регулировка оборудования.

Техника безопасности обеспечивается пожаробезопасностью линии по производству брикетов и соответствующей подготовкой и инструктажем персонала.

Производство полностью удовлетворяет экологическим требованиям.

#### 7. Организационный план

Предлагаемый проект планируется реализовать за счет привлечения партнеров с необходимыми помещениями, с наличием необходимой инфраструктуры (транспорт, связь, электроэнергия, тепло, вода и др.), близкими к рынку сырья и сбыта.

Организационно-правовая форма деятельности - частное предприятие.

Для данного производства предусматривается общий штат персонала в размере 6 человек.

**Администрация** - □Руководитель (1 чел.)

**Производственный персонал** - □Оператор производства (3чел)

**Вспомогательный персонал** - □Водитель (2 чел.)

Таблица

#### Штатное расписание по Проекту

№ п/п	Должность	Количество штатных сотрудников	Месячный оклад на 1 человека	Фонд оплаты труда	Единый социальный взнос, %	Общие расходы по оплате труда
1	Руководитель	1	3 000	3 000	36,92	4 108
2	Оператор производства	3	2 600	7 800	36,92	10 680
3	Водитель	2	2 250	4 500	36,92	6 162
		<b>6</b>	<b>X</b>	<b>15 300</b>	<b>36,92</b>	<b>20 950</b>



Общий месячный фонд оплаты труда для предприятия составит **20 950 грн.**, из них:

- Заработная плата – **15 300 грн.**
- Единый социальный взнос – **5 650 грн.**

#### **Приоритеты в работе с персоналом:**

1. Управление численностью и текучестью персонала.
2. Развитие знаний и профессиональных навыков персонала.
3. Оценка и мотивация персонала.
4. Возможно совмещение различных видов работ внутри предприятия
5. Для производства будут привлечены работники, имеющие опыт работы с техникой и оборудованием, прошедшие специальное обучение.
6. Руководить предприятием будет подготовленный специалист, имеющий инженерное образование.
7. Планируется привлечение в качестве работников члены семьи организаторов предприятия.

#### **8. Финансовый план**

1. Доход от продажи товара. **201 600,00 грн.**
  2. Издержки производства товаров - **145 510 грн.**
  3. Валовая прибыль - **56 090 грн**
  4. Налог на прибыль - **Освобождается от налогообложения:** прибыль производителя биотоплива, полученная от продажи биотоплива.
  5. Чистая прибыль = Валовая прибыль
- Рентабельность производства: определим как отношение чистой прибыли к затратам на производство.

$$56\ 090 \div 145\ 510 \times 100 = 38,5\%$$

#### **9. Оценка возможных рисков**

Основные возможные риски в подобном производстве:

- 1) неправильная оценка сырьевой базы;
- 2) неправильный выбор оборудования;
- 3) неточный подсчет себестоимости;
- 4) неправильная оценка своих финансовых ресурсов.

Минимизировать эти риски предполагается за счет более детального изучения рынка и данных статистики, заключения договоров о сотрудничестве с поставщиками сырья, изучения опыта работы подобных предприятий в других регионах Украины.

#### **10. Социально-экономическое значение проекта для региона**

В условиях роста цен на газ, нефть и твердое топливо, которые сейчас используются для отопления котельных на объектах социально-культурной сферы и промышленных предприятий, растет их заинтересованность в использовании топливных брикетов, причем даже не требуется переоснащение печей и каминов. Перевод одной школы или больницы с газа на альтернативное топливо позволит бюджету экономить за отопительный сезон порядка 200 тыс. грн.

Топливные брикеты можно использовать для отопления индивидуальных жилых домов.

В целом, социально-экономическое значение проекта заключается в решении экологических проблем, проблемы дефицита твердого топлива. Он способствует экономии бюджетных средств благодаря переходу на альтернативное топливо. И в частном секторе - при недостаточном уровне газификации, несомненно, существует потребность в альтернативном топливе.

## Література

1. Покропивний С.Ф. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: навч. посіб. / С.Ф. Покропивний, С.М. Соболь, Г.О. Швиданенко, О.Г. Дерев'янка. – К.: КНЕУ, 2002. – 379 с.
2. Кузнецов В.В., Большухина И.С. Бизнес-планирование предпринимательской деятельности. – Ульяновск: УлГТУ, 2009. – 39 с.
3. Николенко Б.А. Бизнес-план для малого предприятия. – Одесса: «БАНТО», 2010. – 64 с.
4. Пелих А.С. Бизнес-план или как организовать собственный бизнес. – М.: Ось-89, 2003. – 96 с.
5. Шудра В.Ф. Как подготовить успешный бизнес-план. – К.: UKRON 1990. – 79 с.

**Полуяктова О.В.**

*доцент кафедри політичних наук і права  
ПНПУ імені К.Д.Ушинського, м.Одеса, Україна*

## СПРОЩЕНА МЕТОДИКА БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ДЛЯ ФІЗИЧНОЇ ОСОБИ-ПІДПРИЄМЦЯ

**Бізнес-план** – це ретельно підготовлений документ, який розкриває всі сторони господарської діяльності і є формою експертної оцінки доцільності та ефективності здійснення нової господарської діяльності.

### Основні завдання розробки бізнес-плану:

1. Оцінка новизни і перспективності підприємницької ідеї.
2. Аналіз слабких і сильних сторін підприємницької ідеї.
3. Визначення витрат, джерел і величини фінансових ресурсів.
4. Побудова концепції підприємницької діяльності та визначення її стратегії.
5. Оцінка кон'юнктури ринку.
6. Вивчення діяльності конкурентів.
7. Визначення ступеня можливого господарського ризику.
8. Пошук надійних партнерів для розробки і реалізації інноваційно-інвестиційного проекту.
9. Прогнозування очікуваних результатів на 35 років.

Бізнес-план повинен бути виражено орієнтований на стратегічний розвиток вашої підприємницької діяльності. Він повинен бути максимально прив'язаний до фінансових можливостей підприємця та прогнозних змін фінансової політики у державі.

Бізнес-план є одним із найважливіших стратегічних документів підприємницької діяльності. Найважливішим стратегічним моментом цього документа є узгодження поставлених завдань і реальних фінансових можливостей.

Бізнес-план необхідний для:

- одержання кредитів у комерційних банках при заснуванні фірми;
- розробки проектів створення нових форм підприємства (об'єднання, відкриття дочірніх компаній тощо);
- залучення іноземних інвестицій;
- приватизації державних підприємств;
- чіткої постановки перспективних завдань перед працівниками фірми;
- успішної роботи маркетологів і фінансових менеджерів.