

*Найвище вміння — почати спочатку
життя, розуміння, дорогу, себе.*

Ліна Костенко

17.1. Суть, види проектів і моделі управління ними

Вигляд світу, який нас оточує, перетворюють проекти. Навіть сучасну людину, розбещену цивілізацією і прогресом, однак ще не позбавлену допитливості, вражають і дивують пам'ятники, великі досягнення і звершення минулого — давнього і недавнього. Чи то єгипетські піраміди, чи Змієві вали в Україні, підкорення космосу — ми знов і знов ставимо запитання: «Як удалося цього досягти?»

На чолі всіх великих звершень минулого явно чи неявно стояв винахідливий ініціатор і талановитий керівник, у сучасному розумінні — проект-менеджер. До останнього часу управління проектом уважалось мистецтвом, яке вимагає сплаву природного дару, розуму, волі, життєвого досвіду і добутих важкою працею знань. Такий набір вимог могли задовольнити тільки окремі, видатні особистості. І так було упродовж віків. Однак бурхливий розвиток цивілізації і прискорення науково-технічного прогресу, що особливо яскраво виявилось у всіх сферах творчої праці у другій половині XX ст., зажадали і вивели на авансцену нову масову професію — **проект-менеджер**.

Саме через історичну і суспільну необхідність за останні 50 років сформувалось **управління проектами**, або **проект-менеджмент** (Projekt-Management), як самостійна професійна галузь діяльності, що дає змогу здійснювати проекти різних типів і масштабів за допомогою спеціально розроблених і підтверджених досвідом методів і засобів адекватного мислення і раціональних способів дій.

Перехід країни до ринкової економіки зумовив різке збільшення потреби та інтересу до методів управління в умовах ринку. Одним з ефективних сучасних напрямів у цій галузі є управління проектами. І хоч окремі елементи методології управління проектами (сітьові графіки, матричні організаційні структури тощо) використовувались у нашій країні протягом десятиріч, та загалом цей напрям не набув великого поширення. Причина в тому, що управління проектами як цілісна, в основному практична дисципліна розвивалася стосовно ринкової економіки, якої у нас не було.

На Заході використовують два поняття терміна «**проект**»: 1) дизайн (англ. *design*) — документально оформлений план споруди чи конструкції; 2) проект (англ. *project*) — система сформульованих у його рамках цілей, створюваних чи таких, що підлягають модернізації для реалізації цих цілей фізичних об'єктів, технологічних проектів процесів; технічної та організаційної документації для них; матеріальних, фінансових, трудових та інших ресурсів, а також управлінських рішень і заходів щодо їх виконання.

У ряді галузей і народногосподарських комплексів, таких як паливно-енергетична, авіаційно-космічна, АПК, оборонна промисловість, створювані об'єкти є настільки складними, що роботи над ними здійснюються в складі не проектів, а **програм**, що означає більше і складніше завдання. Нині в Україні розробляються і реалізуються програми розвитку палива та енергетики, «Зерно-2002—2004 рр.», транспорту і зв'язку та інші, які, у свою чергу, складаються з низки проектів.

Між поняттями «проект» і «план» є певна різниця. Проект, як правило, разовий, а план будується за принципом багаторазовості (довго-, середньо-, короткотермінові плани).

Таким чином, **управління проектами** як окрема галузь менеджменту (проектний менеджмент) — це процес управління командою і ресурсами проекту за допомогою специфічних методів, завдяки чому проект завершується успішно і досягає своєї мети.

На рис. 17.1 і 17.2 зображено класифікацію проектів і модель управління ними. Остання об'єднує основні функції проектного менеджменту (планування, організацію, мотивацію, контроль) та специфічні інструменти, за допомогою яких ці функції реалізуються з метою досягнення поставлених цілей — параметрів проекту.

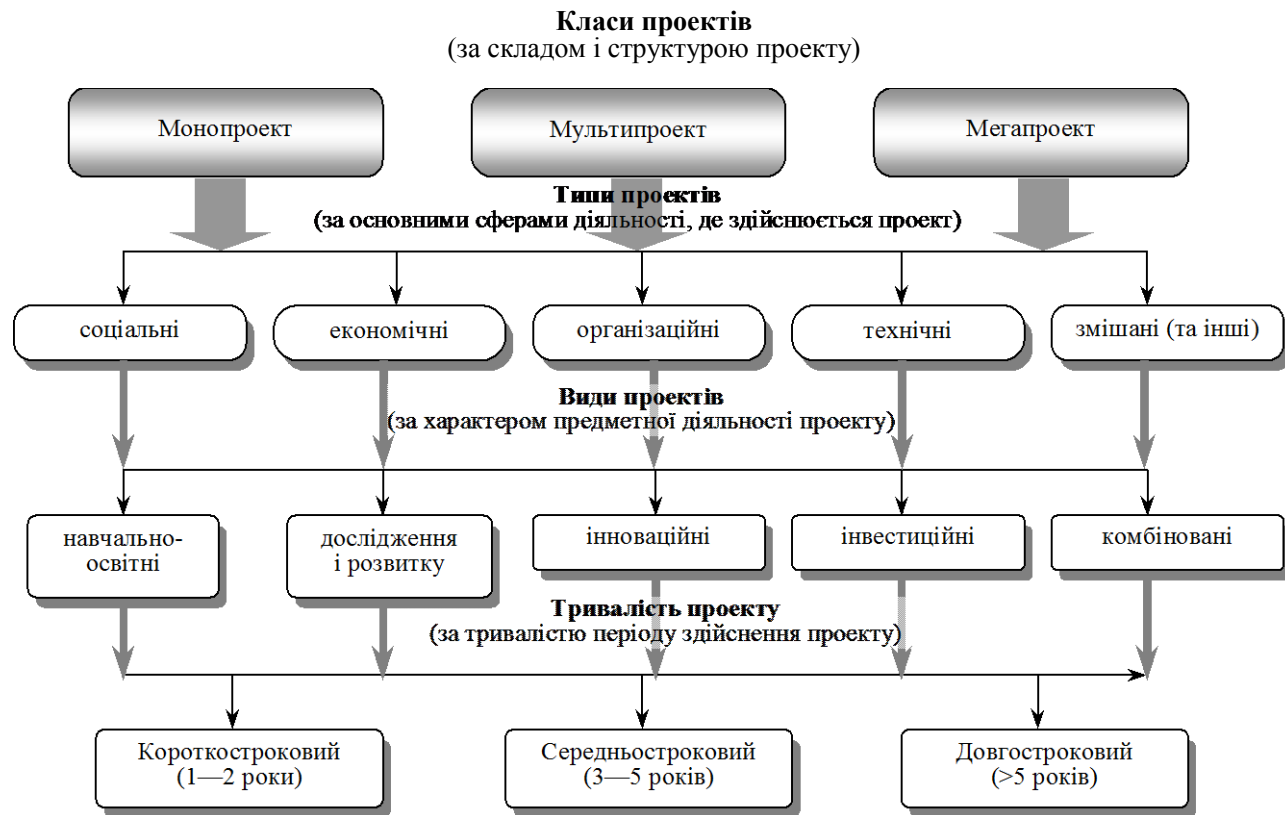


Рис. 17.1. Схема класифікації проектів

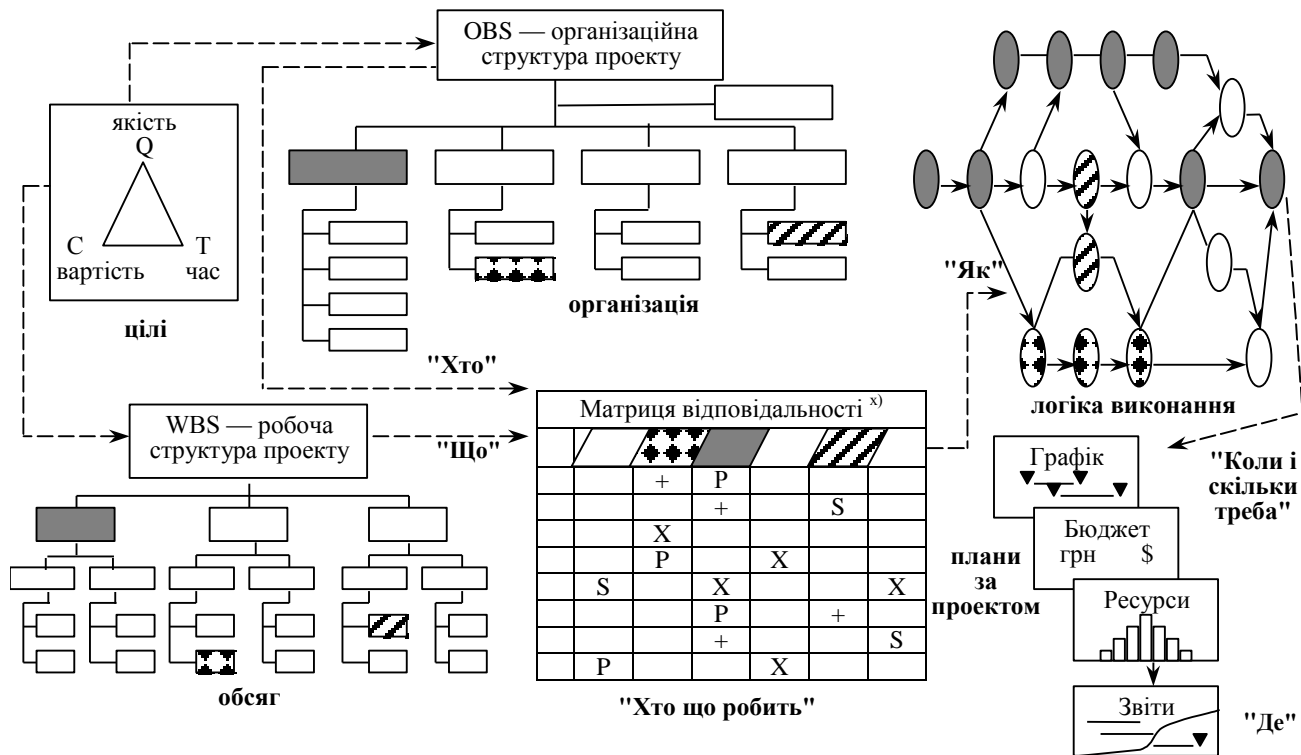


Рис. 17.2. Модель управління проектом [36]

^{х)} Яка робота, за яким виконавцем (відділом) закріплена: P — основна відповідальність; S — другорядна відповідальність; + — залучені працівники; X — суміжні підрозділи.

Модель управління проектом включає такі складові:

- цілі управління проектами, зокрема стосовно таких основних його характеристик, як час, якість, вартість;

- робоча структура проекту (WBS) — ієрархічна структура, що побудована з метою визначення й логічного розподілу всіх робіт з виконання проекту і подана у графічному вигляді. Вона може формуватись за такими принципами: за продуктами (або субпродуктами); за фазами проекту (проекткування, будівництво, здача в експлуатацію); за локалізацією робіт (фундамент, стіни, дах); за центрами витрат;

- організаційна структура проекту (OBS). Всі організаційні структури поділяють на дві великі групи — зовнішні і внутрішні. Взаємозв'язок між членами проектної команди та їхніми материнськими організаціями (плановий, фінансовий, маркетинговий, технологічний відділи) становить зовнішню організаційну структуру проекту. Внутрішня організаційна структура показує, яким чином створюється підпорядкування членів проектної команди всередині проекту. Широко використовують у проектному менеджменті і матричні структури, котрі дозволяють поєднувати переваги цільового і функціонального підходу;

- матриця відповідальності (двоспрямована структура), що створюється на основі робочої структури в поєднанні з організаційною структурою проекту і відповідає на запитання: який підрозділ (особа) виконує певні роботи. Слід звернути увагу, що на всіх складових моделі управління проектами (рис. 17.2) прийняті однакові позначення окремих видів робіт і виконавців;

- календарне планування, яке розпочинають після визначення: що потрібно роботи і хто буде робити. При цьому широко використовують сітьові графіки, які дозволяють побудувати логіку виконання робіт, їхню послідовність (у тому числі паралельність), визначити критичний шлях, а також скласти календарні графіки виконання робіт (графіки Ганта);

- планування ресурсів, що здійснюється, зокрема, за допомогою побудови і згладжування гістограм. У проектному менеджменті особливу увагу звертають на планування людських ресурсів;

- бюджетне планування.

Моніторинг ходу здійснення проекту, оцінка рівня виконання основних параметрів та прогноз головних наслідків здійснюють за допомогою методу скоригованого бюджету та побудови S-подібних кривих.

17.2. Бізнес-план та його функції

В АПК найчастіше застосовують такий вид проектів, як бізнес-план, який за необхідності логічно трансформується в інвестиційний проект.

Бізнес-план — це документ, у якому викладено суть підприємницької ідеї, шляхи і засоби її реалізації, а також подано характеристику ринкових, виробничих, організаційних і фінансових аспектів передбачуваного бізнесу та особливості його управління.

Щороку сотні тисяч людей у країнах з ринковою економікою відкривають власний бізнес. Статистика свідчить, що із 100 фірм, які розпочали свою діяльність в один рік, у перший рік зазнають невдачі 20, на другий — 17, а до кінця п'ятого року — 67. Отже, на ринку утримуються тільки 33 % фірм. Це відбувається в основному через невміння більшості підприємців планувати свій бізнес. І навпаки, якщо комусь удалося з нуля підняти і поставити свою справу, то саме завдяки правильному підходу до аналізу ринку і плануванню своїх дій на ньому. Багатьох невдач у підприємницькій діяльності можна було б уникнути, якби підприємці були до неї краще підготовлені. І одним із головних елементів такої підготовки якраз і є бізнес-планування.

Бізнес-план може бути розроблений як для нового підприємства, що тільки створюється, так і для вже діючого на черговому етапі його розвитку. Він виконує щонайменше **8 основних функцій** — як зовнішніх (ознайомити з підприємством і розкрити суть його діяльності різним представникам ділового світу), так і внутрішніх, життєво важливих для діяльності самого підприємства.

Як жоден інший з планів підприємства бізнес-план має зовнішню спрямованість, перетворюється на своєрідний товар, через продаж якого можна отримати максимально можливий вигреш. По-перше, на початковому етапі створення бізнесу цей план є основним інструментом комунікацій між підприємцем і зовнішнім світом. Він має переконати майбутніх постачальників, покупців і найманих працівників у тому, що ви віднайшли привабливу ідею, що у вас є обґрунтована і реальна програма здійснення вашого задуму. Бізнес-план дозволяє стандартизувати процес ознайомлення з підприємством, зекономити час підприємця, упорядкувати контакти.

По-друге, наявність бізнес-плану — обов'язкова вимога з боку цивілізованого ринку. Це чисто психологічно викликає відчуття ґрунтовності, солідності підприємницького починання його влас-

ника. І, навпаки, відсутність такого плану породжує насторожливе ставлення з боку партнерів, кредиторів та інвесторів.

По-третє, бізнес-план — це засіб залучення ззовні капіталу, що необхідний для розвитку бізнесу. Він забезпечує всебічну (виробничу, ринкову, організаційну та фінансову) інформацію про майбутній бізнес і є основою конструктивних відносин з потенційними інвесторами.

У сучасних умовах в Україні бізнес-план здійснює ще одну важливу функцію — він є інструментом процесу приватизації державних підприємств. Тут його використовують для обґрунтування пропозицій щодо приватизації, для визначення кола завдань, пов'язаних із санацією (оздоровленням) підприємств, що їх приватизують. Бізнес-план входить до складу проспектів емісії цінних паперів, які публікуються під час акціонування економічної організації.

Крім зовнішніх, бізнес-план виконує ще й чимало важливих внутрішніх функцій. По-перше, планування — це ключ до успіху в бізнесі. Такий успіх визначається трьома головними факторами:

- правильним розумінням реальної нинішньої ситуації;
- чітким визначенням цілей, яких хоче досягти підприємець;
- якісним плануванням процесів переходу від одного стану до іншого.

Бізнес-планування саме і спрямоване на розв'язання цих питань. Тобто бізнес-план — це засіб моделювання систем управління новим бізнесом, що дозволяє перевірити підприємницьку ідею на раціональність та реалістичність ще до її практичної реалізації. Ваш проект може не відбутись уже на папері, але краще такий неприємний висновок зробити на стадії проектування, а не тоді, коли на створення фірми вже витрачено час, кошти і зусилля підприємця.

По-друге, бізнес-план — це можливість виявити у зародковому стані ті проблеми розвитку підприємства, які в майбутньому загрожують перерости в серйозні перешкоди та істотно ускладнити роботу. Багатьох із виявлених у ході планування сильних і слабких сторін підприємства ви, можливо, не змогли б побачити, якби не працювали над створенням бізнес-плану. Звичайно, він не може виключити ці помилки, але дозволяє значно зменшити ризик.

По-третє, складання бізнес-плану дає змогу одержати інструмент контролю та управління, який забезпечує планомірне просування підприємства до поставленої мети.

По-четверте, бізнес-план є потужним інструментом самонавчання. У процесі його розробки розвиваються здібності підприє-

мця як менеджера, набувається досвід оцінки умов конкуренції, способів просування товарів на ринок, використання переваг свого бізнесу, фінансового планування, розробки різних сценаріїв діяльності.

Бізнес-план, як і стратегічний план підприємства, охоплює досить тривалий період, зазвичай 3—5 років, інколи більше, однак між ними є ряд відмінностей:

- ♦ якщо стратегічний план включає весь комплекс загальних цілей фірми, то бізнес-план — **тільки одну з них**, а саме ту, що пов'язана зі створенням і розвитком певного бізнесу;

- ♦ бізнес-план орієнтований тільки на розвиток, тимчасом як стратегічний план може включати інші **типи стратегій підприємства (стабільності, скорочення, відокремлення і т. д.)**;

- ♦ у бізнес-плані функціональні складові (плани маркетингу, виробництва тощо) є, на відміну від стратегічного плану, рівнозначними частинами бізнес-плану;

- ♦ стратегічні плани — це, як правило, плани з горизонтом часу, що зростає. Бізнес-плани мають чітко окреслені часові межі, після закінчення яких визначені планом цілі й завдання мають бути виконані. Наприклад, бізнес-планом передбачається, щоб протягом двох років був побудований і досяг проектної потужності цех з переробки сільськогосподарської сировини. Таким чином, бізнес-план за своєю формою, на відміну від стратегічного плану, тяжіє до проекту з його конкретною проробкою і певною самодостатністю.

17.3. Структура, зміст і методика розробки розділів бізнес-плану

Зміст і обсяг бізнес-плану залежать від:

- ✓ цілей розробки плану (залучення інвестицій, моделювання управління бізнесом, розвиток управлінських якостей підприємця, контакти з партнерами в бізнесі) і аудиторії, якій він адресований (потенційні інвестори: банки, індивідуальні інвестори, фонди підтримки підприємництва; сам підприємець, партнери в бізнесі, майбутні наймані працівники);

- ✓ сфери діяльності, до якої належить бізнес (виробництво, надання послуг, роздрібна чи оптова торгівля, будівництво, посередницька діяльність);

- ✓ розміру бізнесу (великий, середній, малий) і суми коштів, необхідні для його організації;

✓ конкретних характеристик майбутнього продукту (простий чи складний, принципово новий чи традиційний, призначений для споживання чи для виробництва) і стадії його життєвого циклу.

Таблиця 17.1

ЗМІСТ БІЗНЕС-ПЛАНУ

Складові	Зміст
1. Титульний лист	А. Повна назва та адреса фірми Б. Імена та адреси засновників
2. Зміст бізнес-плану	А. Перелік основних розділів Б. Перелік таблиць, рисунків
3. Резюме	2—3 сторінки тексту, де узагальнено ключові положення бізнес-плану
4. Галузь, підприємство та його продукція	А. Поточна ситуація і тенденції розвитку галузі Б. Підприємство і концепція його поведінки в галузі В. Опис продукції (послуг) Г. Стратегія зростання підприємства
5. Дослідження ринку та маркетинг-план	А. Покупці, місткість і динаміка росту Б. Конкуренція. Оцінка обсягу продажу В. Маркетингова стратегія Г. Політика ціноутворення і торгова політика, реклама
6. План виробництва	А. Виробничий процес Б. Приміщення, обладнання В. Постачальники сировини і матеріалів
7. Організаційний план	А. Форма організації бізнесу (організаційно-правова форма бізнесу) Б. Власники фірми і керівники В. Організаційна схема і розподіл обов'язків Г. Планування чисельності персоналу
8. Фінансовий план	А. План доходів і витрат Б. Розрахунок беззбитковості В. Рух грошової готівки Г. Баланс підприємства
9. Інвестиційний план	А. Потреба у фінансуванні Б. Використання фондів В. Повернення коштів інвесторам
10. Оцінка ризику і програма управління ним	А. Перелік можливих ризиків і проблем Б. Шляхи мінімізації ризиків
11. Додатки (можливі)	А. Технічні дані про продукцію Б. Схеми виробничих потоків В. Організаційна схема

Чим більший бізнес, що створюється, чим складніші характеристики майбутнього продукту і чим більше інвестицій цей бізнес вимагає, тим детальнішим має бути й бізнес-план. Наявність декількох факторів, що визначають зміст бізнес-плану та його обсяг, свідчить про те, що не існує стандартної, універсальної, загальної для всіх випадків форми бізнес-плану. Однак це не означає, що не існує загальних підходів до його розробки: структури плану, послідовності та організації розробки, змісту окремих розділів.

В агропромисловому комплексі більшість підприємств розробляють бізнес-плани з метою залучення інвесторів до фінансування свого проекту. При цьому найбільші труднощі виникають під час розробки бізнес-плану у сфері виробничої діяльності. Тому далі зупинимось на структурі та змісті бізнес-плану, що орієнтований на залучення банківського капіталу у виробничу діяльність (табл. 17.1).

17.3.1. Резюме

Хоча цей розділ стоїть у бізнес-плані першим, але пишеться він в останню чергу, оскільки містить короткі (2—3 сторінки тексту) висновки з кожного розділу плану. Головна його мета — зацікавити читача в більш детальному вивченні бізнес-плану. Резюме, як правило, містить:

- короткий виклад концепції і суті бізнесу з поясненням його переваг на ринку;
- показ ваших можливостей і стратегію їх реалізації;
- характеристику цільового ринку (основні споживачі, особливості їх обслуговування, обсяги продажу, ваша передбачувана частка ринку);
- ваші найвагоміші конкурентні переваги;
- основні економічні показники вашого майбутнього підприємства (дохід, прибутковість, період часу для досягнення беззбитковості, строки повернення інвестицій тощо);
- коротку характеристику знань, досвіду, ноу-хау основних керівників підприємства;
- загальні фінансові потреби (скільки коштів ви вкладаєте в розвиток свого бізнесу і скільки необхідно позичити, коли і як передбачається здійснити повернення інвестицій партнерам і кредиторам).

17.3.2. Галузь, підприємство та його продукція

Головне завдання цього розділу — переконати читача в перспективності галузі, в якій буде діяти ваш бізнес, і викликати довіру до нього описом позитивних якостей і особливостей запропонованого вами продукту і підприємства, де він буде вироблятися.

Якщо підприємство вже існує, то слід почати з короткої історії бізнесу: коли засновано бізнес, основні етапи його розвитку, реальні успіхи. І все це слід узгодити з наміченими цілями та орієнтирами підприємства, а також станом справ у галузі, тенденціями її розвитку, короткою характеристикою нових продуктів, нових ринків. Крім того, слід розглянути нові фактори, які в перспективі можуть позитивно чи негативно вплинути на цю галузь. Описуючи галузь, важливо показати абсолютні розміри ринку, схильний він до росту чи застою, основні сегменти ринку (групи споживачів).

У цьому ж розділі розкривається концепція поведінки підприємства в галузі. Для цього необхідно зазначити статус вашого бізнесу (він розпочинається, розширюється чи перебуває на стадії придбання), а також чітко описати продукт чи послугу, з якою ви виходите на ринок:

— його основні якості, а також дизайн, упакування. При цьому якісні характеристики товару слід пов'язувати з потребами його потенційних покупців;

— конкурентний потенціал товару, тенденції його споживання;

— рівень захисту товару, тобто чи має підприємство патент, авторське право, зареєстровану торгову марку тощо.

Слід особливо наголосити, що в основі будь-якого бізнес-плану лежить підприємницька ідея. Пошук ідеї свого бізнесу — одне з найбільш важливих і відповідальних завдань підприємця, адже він знаходить у цій ідеї можливість реалізації своєї суті, таланту, темпераменту, знань та інтуїції.

Джерела народження нових ідей можуть бути найрізноманітнішими, але частіше за все ними є:

- споживачі. Постійні контакти з ними, пошук формальних і неформальних способів виявлення їхньої думки у багатьох випадках приводять до появи нових успішних ідей у бізнесі;

- діючі підприємства. Детальний аналіз їхньої роботи часто дає змогу сформулювати концепцію власного бізнесу;

- уряд. Діяльність деяких урядових установ, наприклад комітету з винаходів і відкриттів, може бути джерелом нових підприємницьких ідей;

• результати досліджень і розробок. Вони можуть бути одержані самими підприємцями або ж запозичені в інших дослідницьких організаціях.

Важливо не тільки знати, а й уміти використовувати на практиці методи творчого (евристичного) пошуку підприємницьких ідей. Зараз використовується велика кількість різних методів творчого пошуку підприємницьких ідей. Усю сукупність їх можна розбити на три групи (рис. 17.3). Суть кожного із зазначених методів висвітлено в роботах М. С. Соболя [126, с. 41] і С. Ф. Покропивного та В. М. Колота [109, с. 46—49].



Рис. 17.3. Методи творчого (евристичного) пошуку підприємницьких ідей

У [97, с. 92—102] було детально розглянуто приклад розробки бізнес-плану, в якому була реалізована підприємницька ідея організації виробництва молока в селянському (фермерському) господарстві «Онука» Кагарлицького району Київської області. До 1997 р. воно спеціалізувалось тільки на виробництві рослинницької продукції (зернові і цукрові буряки). Бізнес-планом передбачалось змінити спеціалізацію господарства і вийти у 2000 р. на виробництво 300 т молока за рік (50 корів продуктивністю 6 т). План був успішно виконаний. Крім того, фермер розширив площі земель з 80 га (50 га фермерської і 30 га орендованої у сільській ради) до 480 га за рахунок оренди земельних паїв членів сусіднього підприємства.

Тепер розглянемо приклади розробки двох бізнес-планів у 2002 р.: більш детально — великим підприємством-птахофабрикою «Іванків» Бориспільського району Київської області і фрагментарно — фермерським господарством «Яблуневий сад» Звенигородського району Черкаської області (див. підрозд. 8.3). У першому з них реалізується підприємницька ідея підвищення ефективності виробництва яєць за рахунок організації власних комбікормів, а в другому — підвищення ефективності виробництва яблук завдяки організації зберігання їх у холодильнику (див. підрозд. 8.3).

Так, у цьому розділі бізнес-плану щодо підвищення ефективності виробництва яєць за рахунок виробництва власних комбікормів і залучення інвестицій у ТОВ агрофірму «Іванків» Бориспільського району Київської області зазначається, що птахофабрику було створено в 1963 р. і після відповідних реформувань (птахорадгосп, КСП, СВК) з 2001 р. вона функціонує як ТОВ агрофірма «Іванків».

Підприємство спеціалізується на виробництві курячих яєць (у 2001 р. у структурі виручки яйця займали 75 %), має 3600 га землі, у тому числі 3050 га ріллі, де вирощують переважно зернові та кормові культури. У господарстві є 914 голів великої рогатої худоби, у тому числі 400 корів і 140 свиней. Протягом 1999—2000 рр. підприємство було збитковим, а в 2001 р. отримало 379 тис. грн чистого прибутку, при цьому від реалізації яєць — 1170 тис. грн прибутку за рахунок підвищення продуктивності птиці.

В основі підприємницької ідеї переходу на виробництво власних комбікормів лежать:

- висока (близько 75 %) питома вага вартості комбікормів у структурі собівартості яєць;
- комбікорми власного виробництва є значно дешевшими та якіснішими порівняно з купованими;
- досвід виробництва власних комбікормів із зерна власного виробництва на птахофабриках ВАТ-держплемзаводу «Рудня» Броварського району Київської області та фермерського господарства в гміні Скржишов Тарновського повіту Малопольського воєводства (Польща) — із купованого зерна.

ГАЛУЗЬ. За 1990—2001 рр. виробництво яєць в Україні скоротилось із 16,3 до 9,7 млрд шт. Різко знизився рівень споживання яєць: з 272 до 175 шт. на душу населення (науково обґрунтована норма — 292 шт.). Причому це зниження відбулось за рахунок господарств суспільного сектору (з 10,1 до 3,7 млрд шт.). У 2002 р. в Україні було 656 птахогоспо-

дарств, з них 86 спеціалізувалось на виробництві племінної продукції, 150 — яєць, 82 — м'яса птиці (з них 44 — бройлерів), 195 — міжгосподарських птахівничих підприємств 143 — інкубаторно-птахівничі господарства. Виробництво яєць в особистих господарствах населення практично не змінилось (у 2001 р. — 6 млрд шт.), а їхня питома вага у загальному виробництві яєць становить 62 %.

Слід відзначити, що з 1998 р. у галузі намітилось стійке зростання виробництва: у 2001 р. порівняно з 1997 р. виробництво яєць збільшилось на 17 %, причому у всіх інших галузях тваринництва (крім молока) і далі відбувається спад.

ПРОДУКЦІЯ. Основним видом товарної продукції підприємства буде товарне куряче яйце. Воно входить до основних продуктів харчування населення і тому характеризується нееластичним попитом.

17.3.3. Дослідження ринку і маркетинг-план

Успішна реалізація підприємницької ідеї значною мірою залежить від глибини розробок питань, що належать до розділу бізнес-плану «Дослідження ринку і маркетинг-план». Девізом цього розділу плану є: **«Головне — не продукція, а товар»**. Саме для того, щоб упевнитися самому і переконати читача в наявності ринку для вашого продукту і пояснити йому стратегію виходу вашого бізнесу на ринок, і складається цей розділ бізнес-плану.

Процес дослідження ринку складається з таких етапів:

1. Визначення потенційних споживачів вашої продукції та класифікація їх на більш-менш однорідні групи (сегментація ринку), тобто визначення свого цільового ринку.

2. Обґрунтування вибору місця розміщення підприємства. При цьому С. Соболев [126, с. 122] виділяє такі послідовні кроки і відповідні їм критерії вибору:

— вибір кращого регіону країни на основі аналізу демографічної ситуації, оцінки перспектив росту економічного потенціалу, порівняння рівнів доходів населення;

— вибір кращої області в даному регіоні. Для цього використовують уже інші критерії: близькість ринків збуту, віддаленість від джерел постачання сировиною і матеріалами, наявність необхідних трудових ресурсів, рівень оплати праці, діловий клімат для розвитку вашої сфери бізнесу;

— вибір кращого населеного пункту в даній області на основі оцінки місцевих законів і конкурентної ситуації, вивчення можливостей транспортних комунікацій і забезпеченості комунальними послугами, а також аналізу сумісності вашого бізнесу з місцевим середовищем;

— вибір кращого місця розміщення в даному населеному пункті. При цьому враховують такі конкретні фактори, як: можливість й витрати на оренду (купівля, будівництво) та ремонт необхідного приміщення, величина експлуатаційних витрат і вартість комунальних послуг, можливості й перешкоди для пересування клієнтів.

3. Оцінка конкурентної позиції вашого бізнесу на ринку. Діагностична процедура аналізу конкуренції виконується, як правило, за методикою М. Портера [112], що передбачає оцінку п'яти основних сил:

- суперництво серед існуючих у галузі підприємств;
- потенційна загроза входження в галузь нових підприємств;
- загроза з боку підприємств-виробників товарів-замінників;
- економічні можливості та торговельна здатність постачальників;
- економічні можливості та купівельна спроможність споживачів.

4. Визначення загальної місткості вашого цільового ринку і реальної чисельності ваших клієнтів.

5. Прогнозна оцінка вашого річного продажу як добуток кількості ваших клієнтів на можливі витрати середнього споживача на купівлю вашого продукту протягом року.

Ситуація в галузі є визначальною для обґрунтування маркетингової стратегії, цінової та нецінової політики. Для складання маркетинг-плану найдоцільніше скористатись методичними підходами, до яких вдаються професійні маркетингологи, а саме: сегментування ринку, вибору каналів збуту, встановлення умов продажу, сервісного обслуговування, організації рекламної діяльності тощо.

Розробка маркетинг-плану, як правило, розпочинається з короткої характеристики вашої загальної маркетингової стратегії, що показує, на яких якостях продукту вашого бізнесу (якість, ціна, обслуговування, гарантії тощо) буде зосереджено увагу. Реалізація наміченої стратегії маркетингу здійснюється шляхом:

- формування цінової політики. При цьому враховують три основних фактори (собівартість свого продукту; наявність унікальних якостей свого продукту; ціни продуктів-конкурентів і продуктів-замінників) і використовують різні стратегії ціноутворення

(закріплення на ринку, «зняття вершків», цінових ліній, «географічної ціни», знижок із цін, «опортуністичного ціноутворення»);

- вибору каналів реалізації продукції (оптові торгові організації, власний магазин, торгові агенти тощо);
- вибору способу організації рекламної кампанії;
- формування політики підтримки вашого продукту (його сервіс і гарантійне обслуговування).

ТОВ агрофірма «Іванків» має досить вигідне місцерозташування, адже відстань від основного ринку збуту яєць (м. Київ) становить усього 46 км, до того ж через територію господарства проходить траса Київ—Харків. У Київській області, де розташоване підприємство, виробляється близько 9 % загальнодержавного виробництва яєць, і область за обсягами цього виробництва посідає друге місце після Донецької області (10 %).

На ринку яєць України понад 99 % становить продукція вітчизняного виробництва і менше 1 % — імпортована (переважно інкубаційні яйця). ТОВ агрофірма «Іванків» у 2001 р. реалізувала 28,3 млн шт. яєць (товарність — 99,6 %), що на 10 млн більше, ніж у 2000 р. Її частка на ринку яєць у Київській області становить 3,5 %.

Приблизно з 1995 р. виробники яєць продають свою продукцію самостійно. За оцінками виробників і операторів, птахофабрики реалізують товарні яйця через:

— створені птахофабриками бригади реалізаторів (25—30 % продажу);

— приватних підприємців, середньо- і дрібнооптові компанії (45—50 %);

— підприємства громадського харчування і торгової мережі (15—20 %).

При цьому через базари продається 65—70 % усіх яєць, що реалізуються в роздріб.

Основними конкурентами є:

♦ особисті господарства населення, частка яких на ринку даної продукції за останні роки збільшилася до 55 %;

♦ птахофабрики області, які в останні роки почали виходити з кризи та нарощувати виробництво.

За 1999—2001 рр. ціни за всіма каналами реалізації зросли з 1,54 до 2,30 грн/десяток. Ціни на яйця істотно коливаються упродовж року з 3,3—4,0 грн/десяток у жовтні—квітні до 1,6—2,5 — у червні—вересні. Це залежить від сезонних коливань як в обсягах виробництва продукції, так і в попиту (у літній період він менший). Ураховуючи це в ТОВ агрофірмі «Іванків» найбільший обсяг виробництва припадає на перші чотири місяці року, коли попит на яйця є

високим, і як результат — висока ціна реалізації. До того ж особисті господарства населення через технологічні особливості різко зменшують у цей період обсяги виробництва і реалізації яєць.

Порівняно добра врожайність зернових в Україні у 2001 і 2002 роках (27,1 і 27,3 ц/га), складність реалізації зерна на зовнішньому і внутрішньому ринках, що призвело до істотного зниження ринкових цін на ц/зерно; зростаючий попит на продукцію птахівництва — усе це сприятливі передумови для стабільного розвитку цієї галузі. Виходячи з цього і враховуючи виробничі можливості, птахофабрика «Іванків» прогнозує збільшити виробництво яєць у 2003 р. (рік освоєння бізнес-плану) до 43 млн шт.

Ефективною маркетинговою стратегією для ТОВ агрофірми «Іванків» на сучасному етапі, ураховуючи зростаючий попит на яйця і певне їх недовиробництво, може бути «ціна — кількість», оскільки підприємство може орієнтуватися переважно на помірні ціни та значні обсяги збуту, виробництво та збут великої кількості стандартизованої (масової) продукції на широкому ринку.

На наступному етапі застосовуватимуться стратегії, що базуються на залученні й утриманні більшої кількості покупців за рахунок:

- нижчої ціни, в основі якої буде лежати нижча собівартість продукції завдячуючи використанню власних комбікормів;
- вищої, порівняно з конкурентами, якості продукції, зокрема за рахунок поставок на ринок дієтичних яєць.

17.3.4. План виробництва. Потреба та використання ресурсів

Одним з головних правил бізнесу є таке: **«Конкурентну боротьбу виграють на ринку, а програють у себе вдома — на підприємстві»**. Тому фінансисти вникають у всі деталі виробничого циклу позичальника — звичайно не для того, щоб пропонувати їм свої рішення, а через те, що хочуть оцінити кваліфікацію керівника підприємства та обґрунтованість його кроків.

План виробництва у бізнес-плані розробляють на методичній основі, використовуючи інструментарій традиційного поточного планування виробничої програми підприємства з обґрунтуванням

її виробничою потужністю, матеріально-технічним забезпеченням та системою організації праці.

План виробництва, як правило, містить такі блоки:

- опис технологічного процесу виготовлення продукції. Обов'язкове правило під час написання цього розділу: не зловживати спеціальними термінами, деталі за необхідності можна висвітлити в додатках. Особливу увагу слід звертати на методи й організацію контролю якості продукції, її стандарти. Для виробництв з високими санітарними вимогами потрібно описати, як здійснюватиметься утилізація відходів і забезпечення дотримання вимог санітарної інспекції;

- обґрунтування розміщення виробництва на діючому чи новому підприємстві, розрахунок потужності підприємства. Процес розробки бізнес-плану, як і будь-якого плану, ітеративно-зворотний. Остаточо про потужність можна говорити тільки після завершення фінансового та інвестиційного плану, побудови графіка беззбитковості. Але на цьому початковому етапі слід розглянути варіанти потужностей підприємства і взяти за основу найбільш ефективний і реальний для даних умов;

- планування обсягів виробництва та асортименту продукції. Як і в попередньому разі вони уточнюються після розробки наступних блоків (машини, обладнання, сировина);

- машини і обладнання. Де передбачається їх придбати і(або) орендувати? Яка вартість купівлі і(або) оренди машин та обладнання і яка сума амортизаційних відрахувань?

- сировина, матеріали і комплектуючі. Які їх види, де, у кого і на яких умовах купуватимуться? Чи передбачається виробнича кооперація, з ким і на яких умовах? Які вимагаються обсяги запасів матеріально-сировинних ресурсів і чи потрібні особливі умови зберігання?

- виробничі й невикористані приміщення. Це власність підприємства чи воно купуватиме (орендуватиме) їх, і скільки це буде коштувати?

ВАТ агрофірма «Іванків» спеціалізується на виробництві курячих яєць, питома вага яких у структурі товарної продукції досягає 75 %. Підприємство має майже все необхідне обладнання для виробництва курячих яєць. Пташники для курей-несучок мають триярусні клітки. Молодняк вирощується у пташниках з наземним утриманням. Потужностей підприємства вистачає для утримання 500 тис. голів птиці. Економічна криза спричинила різке зменшення виробництва яєць (у 2001 р. у господарстві бу-

ло тільки 127,3 тис. голів курей-несучок і вироблено 28,5 млн яєць).

При складанні обороту стада птиці були використані такі вихідні дані:

- ♦ підприємство купує добовий молодняк, вирощує його і за 150 днів переводить у курки-несучки. Це вигідніше порівняно з придбанням курей у віці 120 днів, адже собівартість вирощування курки до 120 днів становить 8—9 грн, тимчасом як ціна на ринку такої курки — 14—15 грн;

- ♦ нормативне використання курки-несучки становить 511 днів;

- ♦ оборот стада складався так, щоб максимальне виробництво яєць припадало на періоди найвищої ціни на них.

Для реалізації підприємницької ідеї — переходу на виробництво власних комбікормів у бізнес-плані було розглянуто чотири варіанти розвитку птахівництва на підприємстві (табл. 17.2):

1. Збільшення середньорічного поголів'я курей-несучок з 127,3 тис. голів у 2001 р. до 188,4 тис. голів та купівля комбікормів на комбікормовому заводі (АТ «Бориспільський експериментальний комбікормовий завод»).

2-й і 3-й варіанти передбачають таке саме поголів'я (188,4 тис. голів), виробництво комбікормів на власних потужностях, але різняться тим, що в 2-му варіанті потреби в зерні покриваються за рахунок як зерна власного виробництва, так і купованого, а в 3-му — за рахунок зерна власного виробництва (для чого потрібно орендувати 1500 га ріллі).

4. Збільшення середньорічного поголів'я курей-несучок до 350 тис. голів, виробництво комбікормів на власних потужностях; забезпечення потреби в зерні за рахунок власного виробництва (3060 га власної ріллі і 4500 га ріллі орендованої).

Для налагодження виробництва власних комбікормів потрібно переобладнати власний цех із виробництва концентрованих кормів, який має бункери для завантаження сировини загальним обсягом 500 т, а також дробильні установки для подрібнення сировини. Виробництво високоякісних комбікормів для птахівництва потребує дуже точного дозування інгредієнтів і високоякісного їх змішування. Для цього необхідно придбати і змонтувати:

— дозатори Д-50Ш-Б, які призначені для підсумкового обліку маси, забезпечення рівномірності подання, контролю відпуску, а також автоматичного дозування інгредієнтів комбікормів. Їх потрібно 10 для десяти інгредієнтів (пшениця, кукурудза, ячмінь,

овес, висівки пшениці, соняшникова та соєва макуха, трав'яне борошно, черепашко-рибне борошно);

— дозатори Д-5Ш-БП.01, які використовують для дозування і регулювання витрат мінеральних добавок у потоках комбікормових виробництв. Їх потрібно три (кухонна сіль, трикальційфосфат, премікс);

— дозатор ДР-50 для дозування рідких компонентів у технологічних процесах;

— змішувач ЗМГ-1 для змішування інгредієнтів комбікормів. У ньому застосовується горизонтальний принцип змішування, що забезпечує високу якість змішування.

Вивчення ринку обладнання дозволяє зробити висновок про доцільність придбання дозаторів у Київській приватній фірмі «Оптиміст», а змішувача — у ВАТ «Хорольський механічний завод» (м. Хорол Полтавської області).

17.3.5. Організаційний план

Проведені американськими аналітиками дослідження показали, що у 80 % випадків причинами невдач підприємців, що розпочинають діло в малому бізнесі, є некомпетентність і відсутність управлінського досвіду. Складаючи бізнес-план, слід виходити з того, що ці дані відомі також інвесторам (партнерам). Тому потрібно переконати їх у правильності вибраної форми організації бізнесу, довести, що ви, ваша команда менеджерів та інший персонал здатні втілити цей бізнес-план у життя.

У цьому розділі бізнес-плану на особливу увагу заслуговують обґрунтування способу входження в бізнес і вибір організаційно-правової форми підприємницької діяльності. Є три основні способи входження в бізнес: створення нової фірми, шляхом укладання франчайзингового контракту, шляхом купівлі вже існуючого бізнесу. Переваги і недоліки кожного із зазначених вище способів входження в бізнес, а також основних організаційно-правових форм підприємницької діяльності (одноосібне володіння, товариство, корпорація) представлені в [98, с. 48—50]. За необхідності слід показати можливі зміни юридичного статусу бізнесу в перспективі. Якщо це корпорація, то треба навести короткі дані стосовно основних акціонерів і про те, якою часткою основного капіталу вони володіють, а також про тип і кількість акцій.

Якщо це товариство, то потрібно описати партнерів і умови статутної угоди. У додатку слід подати копії відповідних юридичних документів (державний акт на володіння землею, угода про товариство тощо).

Важливими є також такі питання розділу:

- яка потреба бізнесу в персоналі, які працівники (основні, спеціалісти, допоміжні та ін.), якого профілю, з якою освітою і досвідом потрібні для успішного ведення справи;
- хто входить до керівного складу підприємства, їхні короткі анкетні дані, розподіл обов'язків між ними;
- які умови і форми оплати праці працівників і членів команди управлінців;
- хто залучається зі сторони для роботи як консультанти;
- як виглядає організаційна схема підприємства.

Організаційною та юридичною формою бізнесу в першому прикладі є приватне селянське (фермерське) господарство. Власник підприємства — Олійник Микола Сергійович, 1955 р. народження, має середню спеціальну освіту, товарним садівництвом в ОГН займався з 1986 р., а з 1999 р. очолює фермерське господарство. Його обов'язки: менеджмент, маркетинг, участь у сільськогосподарських роботах і в реалізації продукції.

Членами господарства є також:

— дружина фермера Олійник К. В., яка має середню спеціальну і педагогічну освіту. Її обов'язки: участь у сільськогосподарських роботах;

— дочка фермера Олійник Н. М., має вищу економічну освіту (магістратура КНЕУ за спеціальністю «Аграрний менеджмент»). Її обов'язки: планування, бухгалтерський облік, участь у сільськогосподарських роботах;

— зять фермера Чухліб В. має середню спеціальну освіту. Його обов'язки: робота на пилорамі, участь у сільськогосподарських роботах.

У фермера працюють на постійній роботі чотири працівники, які виконують усі виробничі процеси у садівництві та в інших галузях господарства (виготовлення та укладання тротуарної плитки на об'єктах; робота на пилорамі). Їхня оплата праці — щомісячне авансування з оплатою за кінцевими результатами залежно від обсягів виробництва і реалізації продукції.

У другому прикладі організаційною та юридичною формою бізнесу є ТОВ — птахофабрика «Іванківська». Учасниками товариства є такі особи:

Прізвище	Посада	Освіта	Стаж роботи в господарстві	Загальний стаж роботи	Частка власності, тис. грн
Кириленко Г. П.	Директор	вища	9	41	15,6
Демешко В. О.	Заст. директора з виробництва	вища	27	45	46,9
Ващенко О. М.	Гол. інженер	вища	17	22	19,5
Лузан П. В.	Нач. фін. відділу, гол. бухгалтер	вища	8	16	7,6
Тур А. І.	Провідний юрист-консультант	вища	8	12	5,5
Гапоненко В. І.	Нач. відділу кадрів	середня спеціальна	23	25	20,3
Кравчун В. М.	Зав. автопарком	вища	11	11	11,3
Алексєвич В. Я.	Гол. енергетик	вища	20	30	21,9

Підприємство добре забезпечене також провідними спеціалістами та персоналом для належної діяльності як головної галузі (птаківництва), так і інших.

До складу нового цеху з виробництва комбікормів входимуть:

— керівник цеху — інженер-технолог. Він буде відповідати за виробництво комбікормів і виконувати функції інженера-технолога;

— провідний зоотехнік займатиметься розробкою рецептів комбікормів для відповідних вікових груп курей, ВРХ і свиней та слідкуватиме за якістю комбікормів та сировини для них;

— 12 працівників кормоцеху.

17.3.6. Фінансовий план

Цей розділ є ключовим розділом усього бізнес-плану і становить особливий інтерес як для підприємця, так і для інвестора. Підприємцю фінансовий план має чітко і ясно показати:

- звідки і коли підприємство одержуватиме гроші;
- на що і коли ці гроші витрачатимуться;
- яким буде фінансовий стан підприємства в кінці планового періоду.

Потенційному інвесторові цей план дозволяє відповісти на питання: чи здатне підприємство виконати взяті на себе зобов'язання, чи зможе ефективно розпорядитись одержаними коштами, щоб своєчасно повернути борги чи забезпечити достатній прибуток на вкладений капітал.

Зазначені цілі фінансового плану і вимоги інвесторів визначають його зміст, послідовність розробки, часовий горизонт та рівень деталізації. Особливістю цього плану порівняно з іншими розділами бізнес-плану є те, що всі фінансові документи мають стандартну форму і не допускають відхилень. Такі жорсткі вимоги до їх складання випливають із необхідності забезпечення єдиної методології розрахунку показників плану, щоб інвестор зміг самостійно за стандартною методикою провести аналіз майбутнього фінансового стану підприємства і відповідно до цього прийняти рішення про доцільність вкладання коштів у даний проект.

Тому фінансовий розділ бізнес-плану має включати такі три основні частини:

- 1) план доходів і витрат (прибутків і збитків). На додаток до плану доходів і витрат інвестори вимагають провести також аналіз беззбитковості шляхом побудови графіка беззбитковості (див. рис. 17.4);
- 2) план руху грошових коштів (готівки);
- 3) плановий баланс.

Як правило, інвестори хочуть бачити фінансові показники на три роки наперед (для нових підприємств), а для діючих, крім того, і за три попередні роки. При цьому планові форми на перший рік розробляють за місяцями, а на наступні — за кварталами.

Фінансові результати розглянутих вище (див. «План виробництва») варіантів організації виробництва власних комбікормів у ВАТ агрофірмі «Іванків» представлені в табл. 4.2. Слід підкреслити, що тут зроблено розрахунки тільки для виробництва основної продукції господарства — курячих яєць, що дають понад 75 % товарної продукції господарства (потреба комбікорму для цього в третьому варіанті становить 9583 т) і не враховано потребу комбікорму для молодняку птиці (1134 т), поголів'я великої рогатої худоби і свиней. Зроблено це свідомо, щоб чіткіше показати економічну ефективність переведення яєчного птахівництва на використання власних комбікормів.

З цією метою (для чистоти зіставлення) у всіх варіантах змінюють тільки один показник — собівартість 1 т комбікормів (з 644 грн/т у першому варіанті — тобто на рівні фактичної ціни 2001 р. — до 569 грн/т у другому і 532 грн/т — у третьому і четвертому варіантах. Усі ж інші фактори ефективності виробництва

(ціни реалізації яєць, інші виробничі витрати, крім вартості комбікорму) залишаються незмінними.

Реалізація другого варіанта (власні комбікорми, але 52 % їх виготовлено із зерна власного виробництва, а 48 % — із купованого) порівняно з першим (100 % купованих комбікормів) забезпечує господарству 719 тис. грн додаткового прибутку (табл. 4.2), відповідно, третього варіанта — 1073 тис. грн і четвертого — 3103 тис. грн. Одночасно зростає і рентабельність виробництва яєць — із 19 % у першому варіанті до 32 % у другому і 39 % — у третьому і четвертому.

Таблиця 17.2

**ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ
ВЛАСНИХ КОМБІКОРМІВ У ТОВ АГРОФІРМІ «ІВАНКІВ»***

Показники	2001 р.	Проектні варіанти			
		1	2	3	4
Поголів'я птиці, тис. гол.	127,3	188,4	188,4	188,4	350
Продуктивність птиці, шт.	223	228	228	228	228
затрати комбікорму, т	5620	9583	9583	9583	17785
у т. ч. куповані	5620	9583	—	—	—
із власного зерна	—	—	5001	5001	5001
із купованого зерна	—	—	4582	—	—
із зерна, одержаного з орендованих земель	—	—	—	4582	12783
Собівартість 1 т комбікормів, грн	644	644	569	532	532
Вартість комбікормів, тис. грн	3748	6171	5453	5098	9462
Собівартість 10 шт. яєць, грн	1,68	1,76	1,59	1,51	1,51
Поточні витрати, тис. грн	4778	7569	6851	6496	12061
Виробництво яєць, тис. шт.	26 455	42 955	42 955	42 955	79 090
Ціна реалізації 10 шт. яєць, грн	2,13	2,11	2,11	2,11	2,11
Реалізація яєць, тис. шт.	28 342	42 783	42 783	42 783	78 774
Виручка від реалізації, тис. грн	6037	9027	9027	9027	16621
Прибуток, тис. грн	1259	1458	2177	2531	4561
Рентабельність, %	26	19	32	39	39
Зростання прибутку порівняно з першим варіантом, тис. грн	×	×	719	1073	3103

*Розрахунки в цій і наступних таблицях по ТОВ агрофірмі «Іванків» виконані спільно з О. Занозою

У табл. 17.3 наведено план доходів і витрат по головній галузі підприємства на третій рік реалізації бізнес-плану. Прогноз цін реалізації яєць зроблено на основі аналізу помісячних цін за останні три роки в Україні. Слід відзначити чітку орієнтацію підприємства на планування максимальних обсягів виробництва продукції у місяцях з найвищою ціною на яйця.

Таблиця 17.3

ПЛАН ДОХОДІВ ТА ВИТРАТ, 2004 р. (варіант № 3)

Доходи і витрати	Обсяг, тис. шт.	Ціна, грн/10 шт.	Усього, тис. грн	У тому числі за місяцями				
				1	2	3	4	5
Реалізація, тис. грн	42 783	×	×	3509	3963	3845	3508	3168
Ціна реалізації, грн/10 шт.	×	2,11	×	2,59	2,15	2,02	2,11	1,86
Виручка від реалізації яєць, усього	42 783	2,11	9027	909	851	775	739	590
Витрати на виробництво і реалізацію, усього	×	×	6496	557	629	578	527	476
у т. ч. комбікорм	9583	532	5098	437	494	454	414	374
Прибуток	×	×	2531	352	222	197	212	114
Рентабельність, %	×	×	39	63	35	34	40	24

Продовження

Доходи і витрати	У тому числі за місяцями						
	6	7	8	9	10	11	12
Реалізація, тис. грн	2994	2981	3786	4386	3964	3548	3133
Ціна реалізації, грн/10 шт.	1,98	2,00	1,95	2,02	2,08	2,14	2,46
Виручка від реалізації яєць, усього	593	597	740	886	818	758	770
Витрати на виробництво і реалізацію, усього	450	448	569	660	596	533	71
у т. ч. комбікорм	353	352	447	518	468	419	370
Прибуток	143	149	170	227	222	225	299
Рентабельність, %	32	33	30	34	37	42	63

Для визначення рівня беззбитковості по кожному з трьох перших варіантів було побудовано графіки беззбитковості. Беззбитковий рівень виробництва у першому варіанті досягається за продуктивності курей 151 яйце за рік, у другому — 128 і третьому — 118 яєць. Таким чином, найвигоднішим є третій, тобто коли підприємство забезпечує потребу в комбікормах і зерні для них за рахунок власного виробництва.

Розглянуті вище варіанти організації виробництва власних комбікормів на птахофабриці «Іванків» передбачають певну етапність здійснення бізнес-плану. Так, другий варіант слід реалізувати вже у 2003 р., для чого у другій половині 2002 р. потрібно придбати і встановити необхідне нове обладнання в комбікормовому цеху, відремонтувати його приміщення і старе обладнання. У 2003 р. для виробництва власних комбікормів має бути використано 5 тис. т власного зерна і 4,58 тис. т придбано на ринку.

Одночасно (до літа 2003 р.) слід вирішити питання про оренду 1500 га ріллі з тим, щоб закласти основу для реалізації третього варіанта повністю на власному зерні у 2004 р. Одержаний додатковий прибуток слід реінвестувати в реконструкцію існуючих пташників з тим, щоб протягом 2004—2005 рр. реалізувати четвертий варіант бізнес-плану, довівши поголів'я курей-несучок до 350 тис. голів і оренду земельних угідь до 4,5 тис. га. Ураховуючи це при розрахунку потужності комбікормового цеху вже на першому етапі виходили з перспектив зростання поголів'я птиці, а також забезпечення власними комбікормами поголів'я великої рогатої худоби і свиней, що є в господарстві.

Слід звернути увагу, що розглянутий бізнес-план свідчить ще про значні резерви підвищення ефективності виробництва тваринницької продукції в господарстві. Так, аналіз структури вартості сировини, яка йде на виготовлення комбікормів (табл. 17.4) показує, що інгредієнти власного виробництва (кукурудза, пшениця, ячмінь, овес) займають усього 38 %, а куповані — 62 %, з них сояшнікова і соєва макуха, відповідно, 19,8 і 18,5 %; трав'яне борошно — 4,6 %. У перспективі для зниження собівартості 1 т комбікормів доцільно:

- організувати виробництво власного трав'яного борошна;
- для зменшення потреби в дорогих купованих інгредієнтах з високим вмістом білка (сояшнікова і соєва макуха) налагодити, враховуючи досвід держплемзаводу «Рудня» Броварського району, вирощування гороху, сояшнику, сої та люпину;
- налагодити виробництво власного преміксу, купуючи для цього необхідні інгредієнти.

Таблиця 17.4

**КІЛЬКІСТЬ ТА ВАРТІСТЬ ІНГРЕДІЄНТІВ
ДЛЯ ВИРОБНИЦТВА КОМБІКОРМІВ (ВЛАСНІ ЗЕРНОВІ)**

Інгредієнти	Річна потреба сировини, т	Власна сировина, т	Купована сировина, т	Ціна купованої сировини, грн/т	Собівартість власної сировини, грн/т	Вартість власної сировини, грн	Вартість купованої сировини, грн	Вартість сировини, грн
Кукурудза	2641	2641	—	—	370	977 170	—	977 170
Пшениця	1896	1896	—	—	290	549 840	—	549 840
Ячмінь	958	958	—	—	280	268 335	—	268 335
Овес	347	347	—	—	280	97 160	—	97 160
Висівки пшениці	1125	—	1125	250	—	—	281 287	281 287
Соняшникова макуха	1515	—	1515	650	—	—	984 745	984 745
Сосва макуха	613	—	613	1500	—	—	919 836	919 836
Трав'яне борошно	566	—	566	400	—	—	226 556	226 556
Рибне борошно	38	—	38	4700	—	—	178 320	178 320
Сіль кухонна	43	—	43	350	—	—	15 004	15 004
Ракушняк	711	—	711	100	—	—	71 136	71 136
Трикальцій-фосфат	156	—	156	1100	—	—	171 955	171 955
Премікс	107	—	107	2088	—	—	223 779	223 779
Усього	10 717	5842	4875	×	×	1 892 505	3 072 619	4 965 123
Вартість сировини для 1 т комбікорму, грн			×	×	×	×	×	463

17.3.7. Інвестиційний план

У фінансовому плані одержано відповіді на два запитання: скільки коштів потрібно для реалізації даного проекту і коли можна чекати повного повернення вкладених коштів та отримання інвес-

торами доходів від них. У цьому ж розділі слід викласти план одержання коштів для створення чи розширення підприємства.

Формами і джерелами одержання фінансових коштів можуть бути:

- банківські позички;
- комерційні кредити;
- інвестиції різних інвестиційних установ;
- кошти, одержані від приватних інвесторів;
- кошти від продажу облігацій та акцій;
- лізингове фінансування;
- кошти урядових установ та ін.

При цьому можливі різні варіанти поєднання акціонерного та позичкового інвестування. Фінансування через кредити краще для проектів, пов'язаних із розширенням виробництва на вже діючих (і успішно) підприємствах. З одного боку, від таких підприємств банкіри не вимагатимуть підвищеної плати за кредит, адже ризик вкладів тут не дуже високий, а з другого — немає особливих проблем з пошуком матеріального забезпечення кредитів: для цього можна використати вже наявні активи.

Для фінансового обґрунтування інвестиційного проекту в бізнес-плані розраховують дві групи показників: показники фінансового стану та показники ефективності інвестицій, розраховані за вибраною ставкою дисконтування. Перша група характеризує ефективність оперативної діяльності підприємства в ході реалізації інвестиційного проекту, а друга — ефективність залучення інвестицій у проект. Усі показники розраховують, як правило, за загальноприйнятою методикою [76].

На підставі інформації про потребу в обладнанні, що її наведено в розділі «План виробництва», ВАТ агрофірмі «Іванків» для організації виробництва комбікормів на власній виробничій базі потрібні інвестиції на суму 219,5 тис. грн (табл. 17.5).

Таблиця 17.5

ПОТРЕБИ В ОБЛАДНАННІ ТА ЙОГО ВАРТІСТЬ

Обладнання	Кількість	Ціна одиниці, тис. грн	Вартість, тис. грн
Дозатор Д-50Ш-6	10	12,5	125,0
Дозатор Д-5Ш-БП.01	3	11,3	33,9
Дозатор ДР-50	1	12,6	12,6
Змішувач ЗМГ-1	1	48,0	48,0
Усього	15	×	219,0

Витрати на доставлення та монтаж зазначеного обладнання становитимуть близько 70 тис. грн, тобто 30 % від вартості придбання. Крім того, потрібно ще витратити 60 тис. грн на реконструкцію приміщення і ремонт наявного обладнання. Загальна сума інвестицій для створення цеху з виробництва власних комбікормів становитиме 350 тис. грн. На інвестування цих витрат можна використати прибуток минулого року, а також отримати позики строком до одного року, оскільки строк окупності вкладених коштів менше одного року. Якщо на виконання проекту буде взято комерційний кредит, то як заставу можна запропонувати наявну сільськогосподарську техніку та автомобілі, ринкова вартість яких становить 450 тис. грн.

17.3.8. Оцінка ризиків і управління ними

Навіть найкращий план не гарантує успіху. Обов'язковою його умовою є врахування можливого ризику здійснення проекту. Ризик означає ймовірність недоодержання позитивного результату (прибутку) або одержання негативного результату (збитку) в підприємницькій діяльності.

Зміст цього розділу бізнес-плану:

- типи можливих ризиків і проблеми, які можуть виникнути в даному бізнесі;
- ймовірність ризику і його розмір, тобто розмір можливих втрат під час здійснення проекту;
- організаційні заходи профілактики ризиків і програма страхування від них.

Послідовність проведення робіт:

♦ загальна оцінка можливих ризиків. Складаючи бізнес-план, слід чітко уявити, в якій зі сфер ризику лежать ділові пропозиції підприємства — у сфері невисокого ризику з невеликими прибутками чи у сфері ризикованих капіталовкладень, але з великим прибутком;

♦ аналіз типів ризиків, їх джерел і моментів виникнення. За джерелами виникнення виділяють ризики: господарський; пов'язаний з особою; обумовлений природними факторами, а також внутрішній і зовнішній. За причинами виникнення ризику поділяють на обумовлені невизначеністю майбутнього, недостатністю інформації, непередбаченою поведінкою партнерів. За характером вияву ризику бувають політичні й комерційні (технічні й ринкові);

♦ оцінка ризику — один з найбільш складних і найменш точних елементів плану. Потрібно якомога точніше визначити всі непередбачувані обставини, що можуть виникнути в майбутньому. При цьому використовують відомі методи оцінки ризику, серед яких статистичний, експертний, а також їх комбінації;

♦ розробка заходів профілактики ризиків. Серед них виділяють ефективне прогнозування і систематичне планування діяльності фірми, розробку альтернативних планів;

♦ розробка заходів з мінімізації шкоди. Головними з них є:

1. Передача частини ризику іншим особам або організаціям через страхування або хеджування. Останнє є способом зменшення ризику господарської діяльності шляхом укладення довгострокового контракту на постачання продукції між постачальниками і споживачами. Страхування передбачає, що одна сторона (страхувальник) за певну суму (страховий внесок чи премію) погоджується заплатити іншій стороні (страховику) за умов, що їх зазначено в страховому контракті, завчасно визначену грошову суму, якщо страхувальник матиме збитки чи шкоду.

2. Самострахування шляхом створення резервних фондів і покриття збитків за рахунок частини власних обігових коштів.

Імовірність кожного типу ризиків різна, як і сума шкоди, яку вони можуть завдати. Тому в бізнес-плані слід розглядати лише ті ризики, які найімовірніші в даному бізнесі.

Наприклад, у бізнес-плані ВАТ агрофірми «Іванків» було розглянуто три критичні ситуації, які могли справити негативний вплив на його бізнес: ринковий ризик, ризик втрати майна і ризик невиконання зобов'язань. Ринковий ризик, як випливає з аналізу ринку в Україні, є незначним, оскільки рівень споживання яєць з розрахунку на душу населення становить усього 60 % до науково обґрунтованої норми, і попит на яйця ще не скоро буде задоволений. Ризик невиконання зобов'язань теж незначний, адже в агрофірмі «Іванків» високий ступінь самозабезпеченості головними для цього типу господарства ресурсами: кормами, органічними добривами, а також трудовими ресурсами.

Проаналізувавши всі можливі ризики, учасники товариства дійшли висновку про необхідність придбання одного страхового поліса для захисту від втрати майна, зокрема курей. Інші ризики мають бути компенсовані профілактичними заходами щодо запобігання втрат, передбачених у бізнес-плані (страхові фонди кормів, насіння і т. д.).

Що стосується селянського (фермерського) господарства «Яблуневий сад» (див. підрозд. 8.3), то найбільшу загрозу для нього

становлять катастрофічні ризики, що пов'язані з проявом стихійних сил природи (приморозки у період цвітіння, град, вітер, буря, ураган). Зокрема, тільки за останні три роки це господарство зазнало значних втрат від стихії: у 2000 р. від приморозків у період цвітіння було знищено 99 % врожаю; 28 липня 2002 р. пройшов сильний дощ із градом розміром як п'ятикопійчана монета, унаслідок чого було пошкоджено 70 % врожаю, знизилась якість продукції і, як наслідок, — середня ціна реалізації яблук.

У господарстві застосовують такі способи запобігання пошкодження цвіту приморозками, як обкурювання саду димом та обливання дерев водою. Щоб запобігти градобобою у Західній Європі над садами ставлять протиградові сітки, але через велику вартість зазначене господарство неспроможне їх купити.

Проаналізувавши всі можливі ризики, господарство, щоб запобігти втратам врожаю і якоюсь мірою відшкодувати збитки за втрачену продукцію, планує застосувати страхування врожаю саду в розмірі 50 % його середньої вартості.

17.3.9. Додатки

Цей розділ допомагає виконати важливу вимогу до бізнес-плану — його лаконічність — і найчастіше містить:

- специфікації продукції;
- результати маркетингового дослідження;
- схеми виробничих потоків;
- планування приміщень;
- карту, що показує розміщення бізнесу;
- юридичні документи (державний акт на право довічного успадкованого володіння землею, копії договорів з постачальниками тощо);
- організаційну схему і т. д.

У процесі розробки бізнес-планів у сільському господарстві слід урахувувати такі його особливості:

- ◆ велику роль землі і біологічного фактора виробництва;
- ◆ виникнення, як правило, багатьох обмежень при розміщенні бізнесу; часто його не можна перенести в інше місце, вибрати кращу зону, регіон, населений пункт чи місце в ньому;
- ◆ дві попередні особливості, у свою чергу, обумовлюють велике значення при обґрунтуванні ефективного поєднання га-

лузей у господарстві використання ефектів синергізму і конгломерату;

♦ нерідко під час прийняття рішень вирішальна роль належить дотриманню санітарних вимог. Наприклад, при проектуванні створення переробних цехів вимоги санепідслужби дуже чіткі: мінімальні (за сприятливого рельєфу і «рози» вітрів) відстані таких об'єктів від тваринницьких приміщень становлять 70 м, а від житлових — 50 м. Не допускається також робота одних і тих самих працівників на тваринницькій фермі і в переробному цеху.

17.4. Етапи та організація розробки бізнес-плану

На першому етапі розробки бізнес-плану визначають види і джерела потрібної інформації. Основними видами інформації є: маркетингова, виробнича і фінансова (див. підрозд. 17.2). Що ж до джерел інформації, то ними можуть бути:

- ✓ власний досвід практичної роботи та інтуїція;
- ✓ безпосередні контакти з майбутніми клієнтами, постачальниками, торговими агентами;
- ✓ статистична інформація щодо тенденцій розвитку даної галузі чи сфери державної діяльності, а також поточні огляди економічної ситуації;
- ✓ дані про конкурентів, які одержано шляхом придбання їхніх товарів, відвідання спеціалізованих виставок, бесід з їхніми колишніми і теперішніми працівниками, збуту їхньої рекламної інформації;
- ✓ навчальні посібники з бізнес-планування, галузеві видання, курси з укладання бізнес-планів, аудиторські фірми [36, 38, 109];
- ✓ урядові установи, зокрема ті, що займаються проблемами малого бізнесу.

На другому етапі визначають мету розробки бізнес-плану, акцентуючи при цьому увагу на головних зовнішніх та внутрішніх функціях, які він виконуватиме (див. підрозд. 17.2). На цьому ж етапі слід точно визначити цільових читачів бізнес-плану — чи це будуть тільки внутрішні учасники організації (що мало ймовірно), чи й особи із зовнішнього середовища, яких організація хотіла б бачити своїми інвесторами — майбутні акціонери, комерційні банки і т. д.

Дуже відповідальним є наступний, третій, крок у бізнес-плануванні — стратегічне планування на підготовчому етапі. Багато підприємців-початківців припускаються помилки, ігноруючи стра-

тегічне планування. Вони вважають, що розробляти стратегію доцільно тільки для великих підприємств. Звичайно, процеси стратегічного планування малого і великого бізнесу мають істотні відмінності. У малому бізнесі стратегічне планування охоплює відносно короткий часовий період (3—5 років) і має менш формалізований і структурований характер. Однак основні складові стратегічного планування (визначення місії фірми, зовнішній і внутрішній аналіз, на основі якого встановлюють сильні й слабкі сторони фірми; визначення цілей її діяльності; аналіз стратегічних альтернатив і вибір стратегії підприємства) мають бути і в бізнес-плануванні.

Четвертий крок у бізнес-плануванні — безпосереднє написання бізнес-плану. Розпочинати його слід з визначення чіткої структури документа, що створюється (розділи, параграфи, додатки тощо), і збирати інформацію для кожного з розділів плану.

Цей крок найбільш трудомісткий і відповідальний. Як для жодного іншого планового документа, для бізнес-плану підходить аксіома: «План має складати той, хто його виконуватиме». Якщо це навіть вимагає багато часу, і в підприємця нема навичок такої роботи, все ж він мусить виконати її самостійно. Звичайно, без допомоги консультантів не обійтись, але вона має закінчуватись на попередньому етапі, коли внутрішні й зовнішні консультанти допомагають зібрати необхідну інформацію і здійснити її первинну обробку. Консультанти можуть асистувати підприємцеві й на кінцевому етапі.

Якщо ж підприємець повністю передоручить розробку бізнес-плану комусь іншому, то наслідком цього буде:

- неповне і несистематичне знання підприємцем слабких і сильних сторін своєї організації, можливого майбутнього запланованого проекту;
- відсутність періоду навчання діяльності з планування, що негативно відіб'ється на майбутніх діях організації (адже планування — це перший і невід'ємний компонент управлінської діяльності);
- невміння підприємця доказово і глибоко продемонструвати переваги свого проекту майбутнім інвесторам. І, що не менш важливо, — підприємець може втратити довіру інвесторів: недосконалий, не зовсім вдалий, проте складений самостійно бізнес-план можна виправити, а от поновити втрачену довіру — набагато складніше.

З огляду на існування певної недовіри інвесторів до самостійної роботи українського підприємця оптимальним рішенням, оче-

видно, буде такий компроміс: підприємець сам складає бізнес-план, а зацікавлені структури або консалтингові фірми проводять його експертизу і, у разі необхідності, коригування.

Важливо правильно вибрати час для роботи над бізнес-планом. Це заняття вимагає великої зосередженості, тому бізнес-план слід писати тоді, коли підприємця не обтяжують серйозні проблеми, і все йде відносно добре.

І нарешті, викладені в плані ідеї не повинні бути надмірно амбіційними. Не потрібно завищувати планку майбутніх досягнень без урахування реальних можливостей бізнесу, навіть якщо це робиться з рекламною метою. Потенційні інвестори — банки, державні установи, венчурні компанії і т. д. — часто набагато краще інформовані про реальний стан справ. Особливо точною і добре обгрунтованою має бути інформація щодо розмірів ринків збуту, перспектив росту, запланованої частки ринку фірми.

Після завершення роботи над усіма розділами бізнес-плану підприємець має підготувати резюме його основних ідей.

Загалом четвертий крок завершує процес бізнес-планування, однак для поліпшення плану слід зробити ще один, п'ятий, крок: підприємець пропонує готовий бізнес-план для ознайомлення кому-небудь із авторитетних, але незацікавлених людей, здатних оцінити його роботу на основі конструктивної критики.

Перш ніж передати бізнес-план зацікавленим читачам слід ретельно продумати і скласти їх список.

17.5. Оформлення і стиль бізнес-плану

Бізнес-план — це своєрідний рекламний документ, що дозволяє зробити висновок не тільки про сам бізнес, але й про його власника. Тому важливим є не лише його зміст, а й зовнішній вигляд та стиль. Недбало оформлений, неграмотно написаний, надміру роздутий або, навпаки, невиправдано стислий бізнес-план не матиме розуміння і підтримки у потенційних інвесторів ділового проекту.

Спеціалісти з бізнес-планування рекомендують виконувати такі правила складання і оформлення бізнес-плану:

- бізнес-план має бути легким для сприйняття, структурованим за розділами і параграфами, тобто складений так, щоб читач міг швидко знайти інформацію, яка його цікавить. Тому за титульним листом має йти сторінка змісту;

- титульний лист має бути лаконічним і привабливим. На ньому, як правило, подається така інформація:

- суть пропозицій (заявка на фінансування, проект співпраці тощо);

- повна назва підприємства;

- його місцезнаходження, номери телефонів (телефаксу), за якими можна зв'язатись із керівником підприємства чи уповноваженою керівником особою;

- інші офіційні атрибути підприємства;

- дата (місяць і рік) складання бізнес-плану;

- якщо бізнес-план передбачається надсилати багатьом адресатам (банкам, партнерам), то доцільно на кожному екземплярі зазначити, для кого конкретно він призначений;

- бізнес-план має бути коротким, але адекватно розкривати суть проекту і його цілі. Як показує практика, для більшості проектів (що вимагають до 100 тис. дол. США) обсяг бізнес-плану обмежується 20—25 сторінками;

- бізнес-план має бути функціональним, тобто в нього слід включати тільки ту інформацію, що може зацікавити його читача. За необхідності додаткову, пояснювальну інформацію можна винести в додатки;

- дуже допомагає висвітленню положень плану використання фотографій, схем, діаграм, графіків, таблиць. Уміле застосування цих засобів істотно поліпшує враження про бізнес-план;

- бізнес-план слід складати так, щоб забезпечити збереження конфіденційності інформації щодо вашого бізнесу. Для цього можна використовувати різні прийоми:

- жорсткий контроль за розповсюдженням бізнес-плану;

- розробку спеціального додатка до плану, який містить конфіденційну інформацію і надається окремо.

У меморандумі про конфіденційність може бути вміщено нагадування про те, що особа, яка знайомиться з бізнес-планом, бере на себе зобов'язання і гарантує нерозповсюдження цієї інформації без дозволу автора. Може бути вказано також про заборону копіювання всього бізнес-плану, або окремих його частин із якою завгодно метою, заборону передачі третій особі. Доцільно вказати також вимогу повернення бізнес-плану, якщо він не викличе інтересу в адресата.