

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА імені О. М. БЕКЕТОВА**

# **ЄВРОПЕЙСЬКІ СТАНДАРТИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ**

**НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК**

**Харків  
ХНУМГ ім. О. М. Бекетова  
2021**

УДК 339.94:005.511(075.8)

Є22

**Автори:**

**Димченко Олена Володимирівна**, доктор економічних наук, професор;

**Рудаченко Ольга Олександрівна**, кандидат економічних наук, доцент;

**Прасол Валентина Михайлівна**, доцент;

**Панова Олена Дмитрівна**, старший викладач

**Рецензенти:**

**Бубенко Павло Трохимович**, доктор економічних наук, професор, директор Північно-Східного наукового центру НАН і МОН України;

**Мамонов Костянтин Анатолійович**, доктор економічних наук, професор, декан Будівельного факультету Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова;

**Чечетова Наталія Федорівна**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри підприємництва та бізнес-адміністрування Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова

*Рекомендовано до друку Вченою радою Харківського національного університету міського господарства імені О. М. Бекетова, протокол № 12 від 01.07.2020.*

**Європейські стандарти бізнес-планування** : навч. посібник / Є22 О. В. Димченко, О. О. Рудаченко, В. М. Прасол, О. Д. Панова ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. – 143 с.

ISBN 978-966-695-543-5

У навчальному посібнику висвітлено теоретико-методичні засади бізнес-планування, які спрямовані на набуття практичних навичок із питань специфіки бізнес-планування основних напрямів діяльності підприємств в умовах функціонування сучасних ринкових відносин відповідно до європейських стандартів.

Метою посібника є підготовка висококваліфікованих фахівців із підприємництва, торгівлі та біржової діяльності, вибір, розроблення та впровадження бізнес-плану в діяльність нового або функціонуючого підприємства з використанням європейських стандартів.

Навчальний посібник розраховано на студентів, аспірантів, науковців і викладачів.

**УДК 339.94:005.511(075.8)**

© О. В. Димченко, О. О. Рудаченко,  
В. М. Прасол, О. Д. Панова, 2021

ISBN 978-966-695-543-5

© ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 БІЗНЕС ПЛАНУВАННЯ В ЄВРОПЕЙСЬКОМУ ВИМІРІ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ.....	7
Тема 1 Поняття, мета, завдання та особливості складання бізнес-плану.....	7
Питання до теми 1.....	11
Тема 2 Сутність бізнес-планування на підприємстві .....	12
Питання до теми 2.....	16
Тема 3 Класифікація та види бізнес-планів.....	17
Питання до теми 3.....	20
РОЗДІЛ 2 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ...	21
Тема 4 Основні розділи бізнес-плану згідно з міжнародними й вітчизняними стандартами.....	21
Питання до теми 4.....	23
Тема 5 Особливості розробки бізнес-плану, зокрема стандарти UNIDO – Організації об'єднаних націй з промислового розвитку.....	23
Питання до теми 5.....	30
Тема 6 Типові недоліки під час складання бізнес-плану.....	30
Питання до теми 6.....	33
РОЗДІЛ 3 БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В МЕЖАХ ЄВРОПЕЙСЬКИХ ПРОГРАМ ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДОПОМОГИ.....	34
Тема 7 Визначення і класифікація фондів міжнародної технічної допомоги та основні особливості їх пошуку.....	34
Питання до теми 7.....	38
Тема 8 Аналіз міжнародних фондів, програм та проєктів, які сприяють розвитку та підтримці підприємництва в різних країнах світу.....	38
Питання до теми 8.....	59
Тема 9 Рекомендації та стандарти щодо оцінки ефективності проєктів міжнародної технічної допомоги.....	59
Питання до теми 9.....	103

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	104
ДОДАТКИ.....	109
Додаток А. Приклад бізнес-плану. Розділ «Фінанси».....	110
Додаток Б. Практична частина до розділу 1.....	113
Додаток В. Практична частина до розділу 2.....	116
Додаток Г. Практична частина до розділу 3.....	129

## ВСТУП

У сучасних ринкових умовах у діяльності підприємств, виникає потреба у здійсненні нових підприємницьких задумів, реалізації інноваційних та інших проєктів, що потребують вміння розробляти бізнес-план із подальшою перспективою функціонування підприємства в довгостроковому періоді. Важливість та необхідність розробки бізнес-плану обумовлюється як зовнішніми, так і внутрішніми факторами. Призначення бізнес-плану полягає у тому, що він допомагає підприємству реально оцінити ідею, втілити її у відповідну документацію, обґрунтувати ефективність та виявити сильні та слабкі сторони проєкту, залучити необхідні фінансові ресурси та керувати процесом його реалізації.

Кожне підприємство, з огляду на особливості його функціонування, діяльність та розвиток, на свій розсуд обирає відповідну методику бізнес-планування, яка, зі свого боку не може бути спільною та уніфікованою для підприємств усіх типів та видів. Водночас виокремлення основних процедур, які повинні застосовуватись у процесі бізнес-планування, може посприяти раціоналізації праці відповідних суб'єктів та забезпеченню результативності усього процесу.

Отже, основним завданням курсу є вибір, розроблення та впровадження бізнес-плану в діяльність нового або функціонуючого підприємства з використанням європейських стандартів.

**Предмет курсу** «Європейські стандарти бізнес-планування» спрямований на вивчення та пізнання студентами сутності категорії «бізнес-план», зважаючи сучасні потреби ринку.

**Мета навчальної дисципліни** – поглиблення теоретичних основ, практичних і методичних рекомендацій зі складання бізнес-планів за Європейським стандартами.

Після вивчення курсу студент повинен:

**знати:**

- методологію бізнес-планування на основі літературних джерел;
- Європейські програмами та грантами з підтримки та розвитку малого й середнього бізнесу в Україні;
- цілі та головну мету складання бізнес-плану;
- структуру бізнес-плану;
- міжнародні бізнес-плани підприємств;
- виявляти сильні та слабкі сторони аналізованих бізнес-планів.

***уміти:***

- складати сучасні бізнес-плани, з урахуванням Європейських стандартів;
- визначати рівень життєздатності та стійкості підприємства;
- виявляти сильні та слабкі сторони фірми;
- конкретизувати стратегії розвитку через систему кількісних і якісних показників;
- визначати джерела фінансування обраної стратегії;
- знижувати ризики підприємницької діяльності.

# РОЗДІЛ 1

## БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В ЄВРОПЕЙСЬКОМУ ВИМІРІ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

### Тема 1 Поняття, мета, завдання та особливості складання бізнес-плану

Бізнес-план — короткий, точний, доступний і зрозумілий опис передбачуваного бізнесу, найважливіший інструмент при розгляді великої кількості різних ситуацій, що дає змогу вибрати найперспективніші рішення й визначити засоби для їх досягнення.

Бізнес-план є документом, що дає змогу управляти бізнесом, тому його можна представити як невід’ємний елемент стратегічного планування та як керівництво для виконання й контролю. Важливо розглядати бізнес-план як сам процес планування та інструмент внутрішньофірмового управління. Бізнес-план є своєрідним документом документом, що страхує успіх передбачуваного бізнесу, водночас бізнес-план – інструмент самонавчання.

Основною метою розробки бізнес-плану є планування господарської діяльності фірми на найближчі й віддалені періоди відповідно до потреб ринку та можливостей отримання необхідних ресурсів. Крім головної, визначальної, укладачі бізнес-плану повинні відобразити інші цілі [7]:

1) соціальні цілі – подолання дефіциту товарів і послуг, оздоровлення екологічної обстановки, поліпшення психологічного клімату в країні, створення нових духовних і культурних цінностей, розвиток науково-технічного та творчого потенціалу, розширення ділових контактів, міжнародних зв’язків;

2) підвищення статусу підприємця – розвиток і зміцнення економічного потенціалу підприємця (зокрема виробничий потенціал, фінансовий, техніко-технологічний, науковий, освітній, а також духовний). Це слугує умовою та запорукою можливості успішного проведення подальших угод, підвищення престижу підприємця, що породжується його популярністю, доброю репутацією, гарантіями високої якості товарів і послуг;

3) інші, спеціальні цілі й завдання – розвиток контактів, закордонні поїздки, входження в різноманітні асоціації та ін.

Або, наприклад:

- 1) усвідомити ступінь реальності досягнення намічених результатів;
- 2) довести певному колу осіб доцільність реорганізації роботи вже існуючої фірми або створення нової;
- 3) переконати співробітників компанії в можливості досягнення якісних або кількісних показників, намічених у проєкті, тощо.

Основний центр бізнес-плану – концентрування фінансових ресурсів для вирішення стратегічних завдань, тобто він покликаний допомогти підприємцю вирішити такі основні завдання, пов'язані з функціонуванням фірми [7]:

- 1) визначити конкретні напрями діяльності, перспективні ринки збуту й місце фірми на цих ринках;
- 2) оцінити витрати, необхідні для виготовлення та збуту продукції, порівняти їх з цінами, за якими будуть продаватися товари, щоб визначити потенційну прибутковість проєкту;
- 3) виявити відповідність кадрів фірми й умов для мотивації їх праці вимогам із досягнення поставлених цілей;
- 4) проаналізувати матеріальне та фінансове становище фірми й визначити, чи відповідають матеріальні й фінансові ресурси досягненню намічених цілей;
- 5) прорахувати ризики та передбачити труднощі, які можуть перешкодити виконанню бізнес-плану.

У сучасній практиці бізнес-план виконує п'ять функцій [7]:

Перша з них пов'язана з можливістю його використання для розробки стратегії бізнесу. Ця функція життєво необхідна в період створення підприємства, а також при виробленні нових напрямів діяльності.

Друга функція — планування. Вона дає змогу оцінити можливості розвитку нового напрямку діяльності, контролювати процеси всередині фірми.

Третя функція дозволяє залучати грошові кошти – позики, кредити. У сучасних умовах без кредитних ресурсів практично неможливо здійснити будь-який значний проєкт, проте отримати кредит непросто. Головна причина полягає не стільки в проблемі високих відсоткових ставок, скільки в збільшеній безповоротності кредитів. У цій ситуації банки вживають комплекс заходів щодо забезпечення повернення грошових коштів, серед яких варто відзначити вимоги банківських гарантій, реальної застави та інші, але вирішальним фактором при наданні кредиту є наявність проробленого бізнес-плану.

Четверта функція дає змогу залучити до реалізації планів компанії потенційних партнерів, які побажають вкласти у виробництво власний капітал чи наявну в них технологію. Вирішення питання про надання капіталу, ресурсів або технології можливо лише за наявності бізнес-плану, що відображає курс розвитку компанії на певний період часу.

П'ята функція шляхом залучення всіх співробітників до процесу складання бізнес-плану дозволяє поліпшити їх інформованість про майбутні дії, скоординувати зусилля, створити мотивацію досягнення цілей.

Підготовка та ефективне використання бізнес-плану має першорядне значення. Цей план може бути розроблений менеджером, керівником, фірмою, групою фірм або консалтингової організацією. Для визначення стратегії розвитку великої фірми складається розгорнутий бізнес-план. Нерідко вже на стадії його підготовки визначаються потенційні партнери й інвестори. Що стосується тимчасового аспекту бізнес-планування, то більшість фірм складає плани на рік. У них докладно розглядаються різні напрями діяльності фірми в цей період і побіжно характеризується подальший розвиток. Деякі фірми складають плани на термін до 5 років, і лише великі компанії, що твердо стоять на ногах, планують на період понад 5 років.

Крім внутрішньофірмових функцій, бізнес-планування має велике значення при визначенні стратегії планування на макрорівні. Сукупність довгострокових бізнес-планів підприємств становить інформаційну базу, яка є основою для розробки національної політики планування в межах державного регулювання економіки.

Отже, найбільше бізнес-план використовується при оцінці ринкової ситуації як поза фірми, так і всередині неї при пошуку інвесторів. Він може допомогти великим підприємцям розширити справу за допомогою покупки акцій іншої фірми або організації нової виробничої структури, а також слугує основою для формування загальнодержавної стратегії планування.

У ринковій економіці існує безліч версій бізнес-планів за формою, змістом, структурою тощо. Найбільші відмінності спостерігаються в межах модифікацій бізнес-планів залежно від призначення: по бізнес-лініях (продукція, роботи, послуги, технічні рішення), по підприємству загалом (новому або чинному).

Існують два основні підходи до розробки бізнес-плану. Перший полягає в тому, що ініціатори проєкту самі розробляють бізнес-план, а методичні рекомендації отримують у фахівців, зокрема у можливих

інвесторів. Згідно з зарубіжною практикою цей підхід є кращим. Крім авторів концепцій, закладених у бізнес-плані, в його створенні активну участь беруть фінансисти, що знають особливості кредитного ринку, наявності вільних капіталів, ризику даного бізнесу. При другому підході ініціатори бізнес-плану самі їх розробляють, а виступають як замовники. Розробниками бізнес-плану є фірми, що спеціалізуються в сфері маркетингової діяльності, авторські колективи, окремі автори. У разі необхідності залучаються консалтингові фірми й експерти.

У зарубіжній практиці прийнято, що розробка бізнес-планів здійснюється з обов'язковою участю керівника підприємства. Безліч закордонних банків та інвестиційні фонди відмовляються розглядати заявки на виділення коштів, якщо ця умова не дотримується.

У будь-якому разі незалежно від способів складання бізнес-плану в процесі його розробки підлягають взаємного врахування й ув'язці інтереси та умови зацікавлених сторін [7]:

1) замовника бізнес-плану, що є самостійним інвестором або використовує залучений капіталу, інтерес якого – реалізація проєкту та отримання доходу;

2) інвестора, інтерес якого – повернення вкладених коштів і отримання дивідендів;

3) споживачів, які використовують продукцію, інтерес яких – задоволення потреб у товарах;

4) органів влади, що визначають потреби та пріоритети розвитку бізнесу, основна мета роботи яких – задоволення суспільних потреб.

У бізнес-плані оцінюється перспективна ситуація як усередині фірми, так і поза нею. Він особливо необхідний керівництву для орієнтації в умовах акціонерної власності, оскільки саме за допомогою бізнес-плану керівники компанії приймають рішення про накопичення прибутку та розподіл її частини у вигляді дивідендів між акціонерами. Цей план використовується при обґрунтуванні заходів щодо вдосконалення й розвитку організаційно-виробничої структури фірми, зокрема для обґрунтування рівня централізації управління і відповідальності співробітників. Варто зазначити, що вказаний план активно допомагає координувати діяльність партнерських фірм, організувати спільне планування розвитку груп фірм, пов'язаних кооперуванням та виготовленням однакових або взаємодоповнюючих продуктів. У такому разі фірми-партнери здійснюють загальне фінансування.

Існують певні особливості при розробці бізнес-планів для різних організацій, як, наприклад, для однокрапкової й багатокрапкової

організацій. Під однокрапковою організацією розуміється організація (юридична особа), що складається з одного підприємства. Відповідно, багатокрапковою буде організація, що складається з двох і більше підприємств. Під час планування діяльності такої організації спочатку розробляються плани для кожного підприємства, а потім ці плани зводяться в один бізнес-план. Якщо бізнес починається вперше, то в план включаються лише розрахункові показники. Якщо бізнес вже існує, то в план включаються звітні дані за попередній рік, із якими порівнюються показники планованого року. Бізнес-план для організацій з великим інвестиційним проєктом, що вимагає зовнішнього фінансування — це найскладніший вид бізнес-плану. Перше місце тут займають показники, що характеризують інвестиційний проєкт. Потім викладаються звичайні розділи бізнес-плану, обумовлені інвестиційним проєктом.

Особливістю диверсифікованих організацій є спрямоване здійснення декількох видів діяльності. Це повинно відбитися в бізнес-планах таких організацій. Зазвичай у диверсифікованих організаціях окремі види діяльності здійснюються в спеціальних підрозділах — філіях (бізнес-одиницях). У таких випадках організація виступає як багатокрапкова, і бізнес-план складається відповідно. Бізнес-план для невиробничих організацій відрізняється тим, що замість розгорнутого плану виробництва в ньому коротко викладається планований перелік послуг (робіт), які будуть надаватися. На першому місці тут — висвітлення умов надання послуг (виконання робіт), наявність ліцензій, дозволів, сертифікатів, забезпечення прав споживачів. Замість плану виробництва в бізнес-плані невиробничої організації розробляється оперативний план, у якому прогноуються кошти, приміщення та ресурси, які будуть необхідні для ведення бізнесу в майбутній період, а також потреба в матеріалах, робочій силі, засобах зв'язку тощо. Решта розділів плану розробляються аналогічно планам виробничих організацій.

### **Питання до теми 1**

1. Дайте визначення поняття «бізнес-план».
2. Перелічіть основні функції бізнес-плану.
3. Що належить до основних цілей бізнес-плану .
4. Чим відрізняється бізнес-план для невиробничих організацій?

## Тема 2 Сутність бізнес-планування на підприємстві

Бізнес-план – це ретельно підготовлений плановий документ, який розкриває усі сторони будь-якого започаткованого комерційного проєкту. Він дає змогу передбачати заходи щодо реалізації нової ідеї, визначати необхідне фінансове забезпечення й отримання певного зиску. Практично його можна вважати формою експертної оцінки доцільності та ефективності здійснення тієї або іншої підприємницької ідеї.

Бізнес-план – це документ, який містить систему ув'язаних у часі та в просторі та узгоджених із метою та ресурсами заходів і дій, спрямованих на отримання максимального прибутку внаслідок реалізації підприємницького проєкту (угоди).

***Бізнес-планування включає в себе три основні етапи [14]:***

1. Підготовчий період – підбір виконавців, консультантів та експертів, постановка завдання й розподіл обов'язків між виконавцями.

2. Розробка календарного плану (графіка) виконання робіт, збір вихідної інформації, розробка бізнес-плану.

3. Презентація бізнес-плану – доведення основних положень бізнес-плану до потенційних інвесторів.

Складанню бізнес-плану передують визначення цілей власного бізнесу загалом і бізнес-плану зокрема.

Бізнес-план охоплює як зовнішні, так і внутрішні цілі.

***Основна зовнішня ціль*** полягає в тому, щоб запевнити майбутніх партнерів і кредиторів в успіху справи.

***Головна внутрішня мета*** бізнес-плану – бути основою управління підприємницькою діяльністю. Конкретні цілі розкривають зміст і особливості планових заходів, особливості самого підприємства, специфіку його діяльності.

Традиційно бізнес-план розглядається як інструмент залучення необхідних для реалізації проєкту фінансових ресурсів. Зовнішні інвестори та кредитори ніколи не вкладатимуть гроші в бізнес, якщо не ознайомляться з ретельно підготовленим бізнес-планом. Такий план має переконати потенційних інвесторів у тому, що підприємницький проєкт має чітко визначену стратегію успіху та заслуговує на фінансову підтримку.

Не менш важливою є і внутрішня функція бізнес-плану, в межах якої можна виокремити два напрями його застосування [14]:

– як інструменту стратегічного планування та оперативного управління діяльністю підприємства. Розробка бізнес-плану вимагає

визначення не тільки стратегічних напрямків і цілей діяльності, а й оперативних дій для досягнення таких. Тобто бізнес-план є основою поточного планування всіх аспектів діяльності підприємства, він сприяє глибшому усвідомленню працівниками особистих завдань, пов'язаних зі спільним для них бізнесом;

– як механізму аналізу, контролю й оцінки діяльності підприємства. Бізнес-план дає змогу аналізувати, контролювати й оцінювати успішність діяльності в процесі реалізації підприємницького проєкту, виявляти відхилення від плану та своєчасно коригувати напрями розвитку бізнесу.

Бізнес-план дає змогу розв'язати низку завдань, основними серед яких є такі [14]:

1) обґрунтування економічної доцільності напрямків розвитку підприємства;

2) розрахунок очікуваних фінансових результатів діяльності підприємства, насамперед обсягів продажу та прибутку;

3) визначення джерел фінансування обраної стратегії, тобто способів концентрації фінансових ресурсів;

4) підбір працівників, спроможних реалізувати цей план.

Структура бізнес-плану містить такі розділи [22]:

1. Інформація про виконавця проєкту.

2. Резюме.

3. План маркетингу.

4. Виробничий план.

5. Організаційний план.

6. Інвестиційний план.

7. Фінансовий план.

Кожне завдання плану може бути розв'язане лише у взаємозв'язку з іншими. Центром бізнес-плану є концентрація фінансових ресурсів. Саме бізнес-план виступає важливим засобом збільшення капіталу підприємства. Процес складання плану дає змогу глибоко проаналізувати розпочату справу у всіх деталях. Бізнес-план є основою бізнес-пропозиції у переговорах з майбутніми партнерами, він відіграє важливу роль при комплектуванні основного персоналу підприємства.

Отже, бізнес-план [22]:

1) може бути використаний для розробки концепції бізнесу, для детального відпрацювання стратегії, для попередження помилок шляхом детального аналізу маркетингу, фінансів, виробничої діяльності підприємства;

2) є інструментом, за допомогою якого суб'єкт господарювання може оцінити фактичні результати своєї діяльності за певний період;

3) є засобом залучення коштів.

Підприємства, що вже сформувались, при розробці бізнес-плану мають певні переваги порівняно з підприємствами-початківцями. Цифри, які вони використовують для розрахунків, надійно обґрунтовані результатами їх діяльності, їхні задуми на майбутнє впливають з їхньої колишньої стратегії, спираючись на успіхи підприємства, досвід, набутий на своїх помилках.

На шляху створення будь-якої справи постає низка суттєвих перешкод, кожна з яких за відсутності необхідного підходу може стати причиною виникнення проблемної ситуації. До них належать організація управління, накопичення капіталу, розробка та маркетинг продукту, підтримання на необхідному рівні валового прибутку та захист бізнесу від небажаного впливу. Статистика свідчить, що 75 % усіх нових починань у бізнесі є невдалими в перші роки.

При виникненні будь-яких труднощів суб'єкт підприємницької діяльності повинен дослідити стан бізнесу та виявити можливі перешкоди. Кожного разу, з'ясувавши та вирішивши певну проблему, підприємство в такий спосіб звільняється ще від однієї перешкоди, яка може призвести до невдачі, і, таким чином, підвищує свої шанси на успіх.

Багато з проблем можуть бути вирішені шляхом постійного уточнення бізнес-плану з метою приведення його у відповідність до умов, що змінюються. Це дасть можливість використовувати бізнес-план як реальний критерій оцінки фактичних результатів діяльності підприємства.

Бізнес-план минулого року може показати, яка зі стратегій компанії виявилась ефективною, а яка ні, і наскільки результативним був той чи інший спосіб його реалізації.

При вивченні фактичних результатів роботи порівняно з бізнес-планом виявляються позитивні та негативні сторони організації, які можна використати для усунення відхилень між плановими й фактичними показниками.

Фінансовий розділ попереднього бізнес-плану може використовуватись як засіб об'єктивного спостереження за розвитком бізнесу. Фінансові прогнози, закладені у плані, становлять основу бюджету підприємства. Відхилення від розрахунків виявляються у статтях, де або думки про необхідні ресурси були хибними, або контроль у період виконання плану був недостатнім. Отже, крім управлінської функції бізнес-плану, його можна використовувати як засіб моніторингу.

Бізнес-план може сприяти залученню інвесторів та кредиторів. Перед тим, як ризикувати своїм капіталом, інвестори мають впевнитись у надійності розробки проєкту та мати уявлення про його ефективність. Вони мають вивчити бізнес-план перед розглядом можливості капіталовкладень.

Бізнес-план, як ніякий з інших планів фірми, має зовнішню спрямованість, перетворюється в своєрідний товар, продаж якого повинен принести максимальний вигащ. Отже, на відміну від традиційного плану економічного й соціального розвитку підприємства бізнес-план враховує не тільки внутрішні цілі підприємницької організації, а й зовнішні цілі осіб, які можуть бути корисні новій справі. Крім того, в бізнес-плані основна увага зосереджена на маркетингових і фінансово-економічних аспектах бізнесу, тоді як науково-технічні, технологічні та соціальні сторони представлені менш детально [12, 13].

Ближчий до бізнес-плану такий звичний, відомий раніше підприємцям документ, як техніко-економічне обґрунтування (далі – ТЕО). Головна відмінність ТЕО від бізнес-плану – це те, що техніко-економічне обґрунтування – це специфічний плановий документ для створення та розвитку промислових об'єктів. Тому особливий акцент у структурі ТЕО зроблений на виробничо-технічні аспекти проєкту, а комерційні, ринкові проблеми майбутнього бізнесу залишаються майже нерозкритими. Крім того, відмінність бізнес-плану від ТЕО складається в його стратегічній спрямованості. Отже, можна говорити про набагато вузьчий, специфічний характер ТЕО порівняно з бізнес-планом. Бізнес-план поступово витісняє ТЕО зі сфери підприємницької діяльності [12, 13].

Бізнес-план є одним із ключових елементів стратегічного планування. Як і стратегічний план організації, охоплює досить тривалий період, зазвичай 3–5 років, іноді більше. Однак між бізнес-планом і стратегічним планом існує низка відмінностей [12, 13]:

1) на відміну від стратегічного плану бізнес-план включає не весь комплекс загальних цілей фірми, а тільки одну з них – ту, яка пов'язана зі створенням і розвитком певного нового бізнесу. Бізнес-план організації орієнтований тільки на розвиток, тоді як стратегічний план може включати інші типи стратегій організації;

2) стратегічні плани – це зазвичай плани зі зростаючим горизонтом часу. Бізнес-план має чітко окреслені часові межі. Отже, бізнес-план за своєю формою, на відміну від стратегічного плану, тяжіє до проєкту з його конкретною опрацюванням і певну самодостатність;

3) у бізнес-плані функціональні складники (плани виробництва, маркетингу тощо) мають набагато вагомніше значення, ніж у стратегічному плані, є повноправними, рівноважними частинами структури бізнес-плану.

В умовах ринкової економіки функції ТЕО все частіше виконують інвестиційні проекти, які найближчі до бізнес-плану за структурою та характером викладу матеріалу. Поняття інвестиційного проекту може вживатися в двох випадках: як інвестиційна діяльність (реалізація системи інвестиційних заходів), як система організаційно-правових, аналітичних, інженерно-технічних, економічних та розрахунково-фінансових документів, необхідних для обґрунтування та проведення відповідних робіт із реалізації проекту.

Інвестиційний проект доцільно розглядати в другому сенсі. Бізнес-план організації іноді виступає щодо інвестиційного проекту як документ, що представляє собою плани розробки й реалізації відповідної частини інвестиційного проекту.

Для короткострокових, невеликих за масштабом або локальних бізнес-проектів, які не потребують значних витрат і нетривалих за термінами реалізації, бізнес-план може замінити інвестиційний проект. У ньому поєднуються всі етапи та роботи, що виконуються в передінвестиційній фазі ділового планування. Може також існувати бізнес-план організації, що включає плановані результати інвестиційного проекту, наприклад, якщо інвестиційний проект реалізується на діючому підприємстві (розширення виробництва, модернізація, реконструкція). У цьому разі інвестиційний проект може бути включений в бізнес-план підприємства, який регулює порядок використання вільних коштів підприємства і позикових фінансових ресурсів у межах інвестиційного проекту [12, 13].

Таким чином, інвестиційний проект і бізнес-план можуть бути близькі за структурою. Структура бізнес-плану схожа з інвестиційним проектом, особливо в тій його частині, де проводиться обґрунтування інвестиційного задуму.

## **Питання до теми 2**

1. Наведіть основні етапи побудови Бізнес-плану.
2. До якого розділу належить презентація бізнес-плану?
3. Охарактеризуйте різницю між бізнес-планом і стратегічним планом.
4. У чому полягає основна зовнішня межа бізнес-плану?

## Тема 3 Класифікація та види бізнес-планів

### 1. За часом [4]:

- довгострокові (на 10–25 років);
- середньострокові (на 3–10 років);
- поточні (на 1 рік, зокрема сезонні);
- оперативні (до 1 року).

### 2. За об'єктами господарювання [4]:

- державні, зокрема регіональні, республіканські, обласні й муніципальні;
- внутрішньофірмові.

Сьогодні уряди багатьох економічно розвинених країн застосовують плани в управлінні соціально-економічним розвитком: складаються плани в США, Японії, Франції, Великобританії, Німеччині, Канаді, а зараз – в ЄС. Крім того, існує велика група різновидів регіональних планів, зокрема місцевих. У державному плануванні особливе місце займають програми соціально-економічного розвитку.

### 3. За ступенем визначеності параметрів [4]:

- детерміновані (з чітко вираженими параметрами);
- імовірнісні (з нечіткими параметрами).

### 4. За ознакою часової орієнтації [4]:

- реактивні, тобто орієнтовані на закріплення досягнень минулого;
- інактивні, тобто інертні згідно з планованими діями;
- предактивні, тобто з високим рівнем активності, спрямовані на істотне перетворення дійсності.

### 5. За призначенням [4]:

- директивні, обов'язкові для виконання;
- індикативні, рекомендовані для виконання;
- на рівні фірми приймаються переважно директивні плани;
- а на рівні держави – індикативні;
- бюджетні або податкові плани країни.

### 6. За масштабністю цілей [4]:

- стратегічні, які передбачають глобальні цілі;
- бізнес-плани, орієнтовані на досягнення окремої угоди, операції чи стосовно до підприємства малого бізнесу, орієнтовані на невеликий строк.

#### **7. За конкретною установкою [4]:**

– функціональні, які направлені на упровадження управлінських рішень у сфері діяльності фірми, що виконує певну функцію. Ці плани грають особливу роль в управлінні, тому є сенс виокремити їх в окрему класифікацію;

– одночасові, створюються з упровадженням будь-якого проєкту чи програми та виконують допоміжну роль в упровадженні загальної стратегії. **Одночасові плани можуть бути:** *програмними* (план створюється з метою координації різних видів діяльності при реалізації складної програми) та *проєктними* (план може бути частиною програмного плану й застосовується для контролю за менш складними процесами, наприклад проєкт рекламної кампанії);

– стабільні, які включають розробку конкретних рекомендацій для регулярно повторюваних операцій типового характеру. Вони становлять собою суму правил, інструкцій, рекомендацій для здійснення стандартних видів діяльності; до них можна віднести інструкції, правила й рекомендації.

#### **8. За функціями діяльності – це так звані функціональні плани [4]:**

- маркетингу, зокрема збуту;
- прибутку та рентабельності;
- інвестицій, зокрема довгострокових програм;
- витрат виробництва;
- персоналу;
- прибутку;
- фінансів.

#### **9. За певними ознаками [4]:**

- за сферою бізнесу (виробництво, будівництво, роздрібна та оптова торгівля, надання послуг, посередницька діяльність тощо);
- за масштабами бізнесу (великий, середній, малий);
- за характеристиками продукту бізнесу (традиційний, принципово новий, виробничо-технічного чи споживчого призначення).

#### **10. За відношенням до дійсності [4]:**

- основні, тобто офіційно прийняті керівництвом;
- імовірні, що являють собою альтернативний курс дій, який необхідний фірмам, які працюють у складному й динамічному зовнішньому середовищі. Здійснення плану доручається спеціальній

«кризовій» команді, яка розпочинає роботу лише у разі наступання критичної ситуації.

Будь-яка наукова класифікація містить у собі елементи умовності. У реальній дійсності окреме явище буває важко класифікувати внаслідок розпорошених меж їх властивостей. У сучасній практиці планування використовуються різні плани; останнім часом найбільшої популярності набувають індикативні та стратегічні плани, а також бізнес-плани.

**Розрізняють також:**

- планування індикативне (централізоване);
- планування використання персоналу;
- планування кадрового резерву;
- планування кар’єри;
- планування короткострокове;
- планування маркетингу.

**11. За об’єктами бізнесу [7]:**

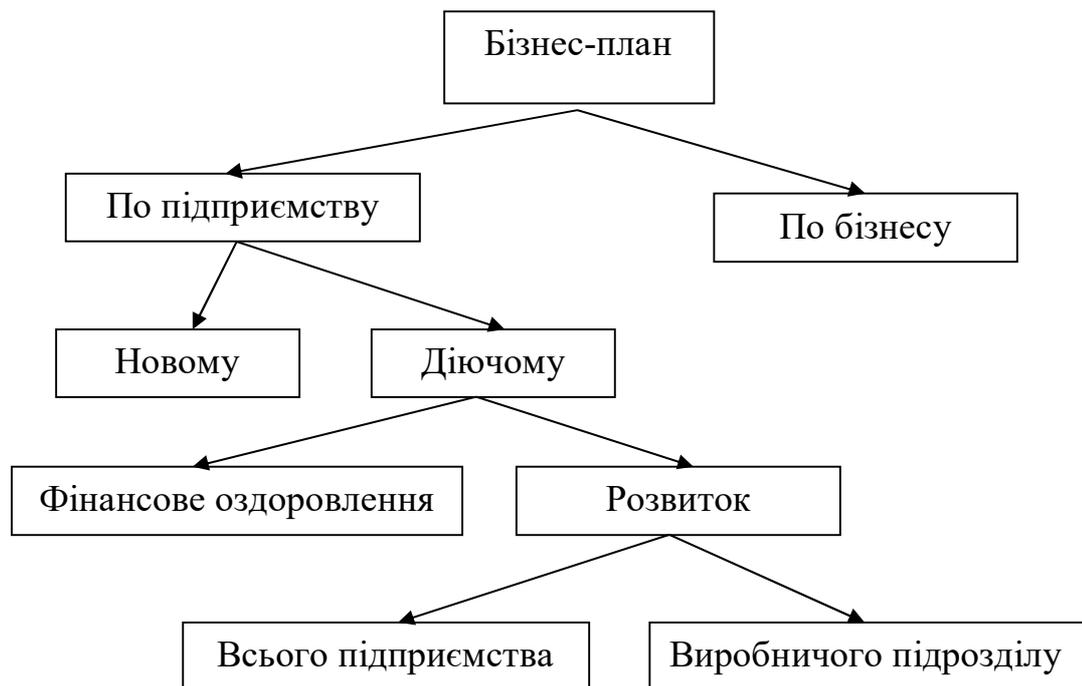


Рисунок 3.1 – Бізнес-план за об’єктами бізнесу

### Питання до теми 3

1. Наведіть класифікацію бізнес-планів за ступенем визначеності параметрів.
2. Наведіть класифікацію бізнес-планів за ознакою часової орієнтації.
3. Наведіть класифікацію бізнес-планів за об'єктами господарювання.
4. Наведіть класифікацію бізнес-планів за призначенням.

## РОЗДІЛ 2

### ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ

#### Тема 4 Основні розділи бізнес-плану згідно з міжнародними й вітчизняними стандартами

Методика складання бізнес-плану TACIS – програми, розробленої ЄС для країн СНД, з метою сприяння розвитку гармонійних і міцних економічних та політичних зв'язків між ними та ЄС:

1. Короткий опис.
2. Бізнес і його стратегія.
3. Ринок і маркетингова стратегія.
4. Виробництво й експлуатація.
5. Управління та процес прийняття рішень.
6. Фінанси.
7. Фактори ризику.
8. Додатки.

Міжнародний стандарт розроблення бізнес-плану **Європейського банку реконструкцій та розвитку** [40] – міжнародної організації, потужного інвестора, що виділяє власні інвестиційні кошти, а також стимулює залучення значних обсягів прямих іноземних інвестицій; здійснює технічну підтримку проєктів [40]:

1. Титульна сторінка.
2. Меморандум конфіденційності.
3. Резюме.
4. Підприємство.
  - 4.1 Історія розвитку та його стан на момент створення бізнес-плану, опис поточної діяльності.
  - 4.2 Власники, керівний персонал, працівники.
  - 4.3 Поточна діяльність.
  - 4.4 Фінансовий стан.
  - 4.5 Кредити.
5. Проєкт.
  - 5.1 Загальна інформація про проєкт.
  - 5.2 Інвестиційний план проєкту.
  - 5.3 Аналіз ринку, конкурентоспроможність.
  - 5.4 Опис виробничого процесу.

5.5 Фінансовий план.

5.6 Екологічна оцінка.

6. Фінансування.

6.1 Графіки отримання й погашення кредитних коштів.

6.2 Застава й поручителі.

6.3 Обладнання та роботи, які будуть фінансуватись за рахунок кредитних коштів.

6.4 SWOT-аналіз.

6.5 Ризики й заходи щодо їх зниження.

7. Додатки.

Міжнародний стандарт формування бізнес-плану **UNIDO – Організації об'єднаних націй з промислового розвитку (United Nations Industrial Development Organization) [56]:**

1. Резюме.

2. Опис галузі й організації.

3. Опис продукції (послуг).

4. Маркетинг і збут продукції (послуг).

5. План виробництва.

6. Організаційний план.

7. Фінансовий план.

8. Оцінка ефективності проєкту.

9. Гарантії та ризики компанії.

10. Додатки.

**Методичні рекомендації з розробки бізнес-планів інвестиційних проєктів (вітчизняна методика):**

Титульний аркуш.

Меморандум про конфіденційність.

Резюме.

1. Опис суб'єкта господарювання та сфера його діяльності.

2. Загальна інформація про інвестиційний проєкт.

3. Опис продукції суб'єкта господарювання.

4. Маркетинг і збут продукції.

5. Виробничий план.

6. Організаційний план.

7. Фінансовий план.

8. Оцінка ефективності реалізації інвестиційного проєкту.

9. Ризики.

10. Додатки.

Не вдаючись до детального опису наведених методичних підходів зазначимо, що, згідно з призначенням бізнес-плану, його структура та зміст повинні мати таку форму, яка б максимально зацікавила потенційних партнерів та дозволила отримати найповніше уявлення про бізнес-ідею та перспективи їх участі у її реалізації.

#### Питання до теми 4

1. Опишіть основну методику складання бізнес-плану TACIS.
2. Опишіть основну методику складання бізнес-плану Європейського банку реконструкцій та розвитку.
3. Опишіть основну методику складання бізнес-плану UNIDO.

#### **Тема 5 Особливості розробки бізнес-плану, зокрема стандарти UNIDO – Організації об'єднаних націй з промислового розвитку**

UNIDO (United Nations Industrial Development Organization) – спеціалізована установа ООН (Організація Об'єднаних Націй з промислового розвитку, ЮНІДО) [56].

ЮНІДО – міжнародна організація, яка займається виробленням стратегії економічного розвитку країн із перехідною економікою.

***Розробка бізнес-плану, за стандартами ЮНІДО, включає такі завдання [18, 37, 38, 56]:***

- проведення досліджень ринків на основі відкритих джерел, експертних інтерв'ю, польові дослідження (за необхідності);
- збір відсутньої техніко-економічної інформації, що відповідає стадії розвитку бізнес-проєкту;
- проведення техніко-економічних розрахунків за проєктом за міжнародним стандартом UNIDO;
- моделювання схеми фінансування бізнес-проєкту;
- оптимізація параметрів бізнес-проєкту для підвищення його інвестиційної привабливості;
- оформлення документа «Бізнес-план» відповідно до загальноприйнятих вимог.

У разі необхідності – уявлення бізнес-проєкту потенційним інвесторам.

Стандарти UNIDO для бізнес-плану. Відповідно до стандартів UNIDO структура бізнес-плану повинна включати в себе такі розділи [18, 37, 38, 56]:

1. Резюме.
2. Опис підприємства й галузі.
3. Опис продукції (послуг).
4. Маркетинг і збут продукції (послуг).
5. Виробничий план.
6. Організаційний план.
7. Фінансовий план.
8. Спрямованість і ефективність проєкту.
9. Ризики і гарантії.
10. Додатки.

### **1 Резюме**

Цей розділ створює враження про весь проєкт, тому інвестори читають його найперше. Резюме містить коротку, але ємну інформацію про бізнес-ідеї. Зокрема, там має бути присутнім її опис, терміни кредитування, необхідний обсяг інвестицій, їх характер (кредит, лізинг або ін.), обсяг власних коштів, масштаб і потенціал ринку тощо. Фактично, всі інші розділи бізнес-плану за методикою UNIDO становлять не що інше, як докладне, розширене розкриття всього того, що міститься в резюме, а також наукове обґрунтування наведених у ньому цифр. Добре, якщо обсяг резюме займає не більше сторінки стандартного друкованого тексту, надрукованого шрифтом з розміром не менше 12. Справа в тому, що потенційний інвестор, аналізуючи резюме, повинен мати можливість охопити одним поглядом усю суть проєкту, під який написаний бізнес-план. Після прочитання резюме інвестор приймає рішення – читати чи далі решту бізнес-плану чи ні, відхиливши його [18, 37, 38, 56].

### **2 Опис підприємства й галузі**

Цей розділ містить інформацію про підприємство, яке буде реалізовувати бізнес-ідею. Тут коротко описується напрям діяльності – тобто продукція або послуги, передбачувані до випуску, а також партнерські ділові зв'язки (зокрема вказуються постачальники). Проводиться опис галузі й короткі (докладно це буде вказано в маркетинговому плані) перспективи її розвитку, найважливіші фінансові показники діяльності підприємства за останні 2–5 років, його

забезпеченість кадрами, характеризуються матеріали, виробничі потужності, а також структура управління [18, 37, 38, 56].

### **3 Опис продукції (послуг)**

Тут реалізується презентація товару, що випускається (послуг, що пропонуються). При цьому можна скористатися всіма доступними засобами візуалізації, наприклад, графічними редакторами, а також 3D технологіями. Коротко (докладніше це буде вказано в маркетинговому плані) перелікуються основні споживачі, сфера застосування й характеристики товару (патентоспроможність і авторські права, наявність ліцензії та сертифіката якості (за необхідності), собівартість, ціна, конкурентоспроможність, ергономічність, екологічність, безпеку, умови постачання (зокрема упаковка), гарантії та сервіс, особливості експлуатації продукції, а також утилізація. Зрозуміло, що зазначений перелік залежить від специфіки бізнесу [18, 37, 38, 56].

Перевагою також буде, якщо в цьому розділі буде присутня фотографія товару, послуги. Якщо, наприклад, ідеєю в бізнес-плані за методикою ЮНІДО є готельні послуги – то доцільно мати загальний вигляд готелю, а також фотографії, що розкривають оздоблення номерів, елементів сервісу.

### **4 Маркетинг і збут продукції (послуг)**

Тут описується насамперед ринок збуту. Прочитавши цей розділ, інвестор повинен чітко побачити, що ринок є і пропонований Вами бізнес-план варто того, щоб бути реалізованим на практиці. Інвестор повинен бачити, наскільки пропонований товар або послуга продумані щодо потреб покупців і наскільки вони конкурентоспроможні, чи є перспективи розвитку; чи є мінуси. Майте на увазі, що бізнес-план за методикою ЮНІДО, взагалі не містить мінусів, найімовірніше, буде відкинутий інвестором через недостатню опрацювання проєкту. Бо очевидно, що практично будь-бізнес-план, будь-яка бізнес-ідея мають недоліки. Питання лише в тому, які саме й наскільки вони істотні [18, 37, 38, 56].

Характеризуються покупці товарів (послуг), опис яких дається в бізнес-плані, можуть бути кінцевими споживачами (фізичними особами) або оптовими.

Якщо споживачем виступає підприємство, то воно має характеризуватися відповідною галуззю, а також місцем розташування. Якщо споживачем є населення, то необхідно привести

соціально-демографічний зріз, тобто вказати стать, вік, соціальний стан, передбачуваний рівень доходів тощо.

Крім того, в маркетинговому розділі бізнес-плану за методикою UNIDO йде опис споживчих властивості товарів – ціна, термін служби виробу, зовнішній вигляд та ін.

Також дається ретельний аналіз конкурентів, описуються способи залучення клієнтів.

У цьому розділі можна провести дослідження на основі SWOT, PEST, ABC, XYZ та інших методик аналізу. Безсумнівно, наявність візуальних діаграм, підкріплених розрахунками (з результатами, оформленими у вигляді таблиць) будуть хорошими доказами практичної реалізованості Вашого бізнес-плану, складеного за методикою ЮНІДО [18, 37, 38, 56].

Отже, завдання цього розділу бізнес-плану – переконати інвестора, що Ваша ідея – найкраща в цьому сегменті. Зауваження: не варто перевантажувати цей розділ таблицями, схемами, діаграмами.

## **5 Виробничий план**

Цей план повинен повністю описувати виробничий процес. Здійснюється розрахунок обсягу виробництва товарів, послуг; калькуляція собівартості продукції та загальні відомості про виробничі можливості підприємства в межах пропонованого бізнес-плану за методикою UNIDO. Собівартість доцільно розкласти за системою директ-костинг, тобто в розрізі постійних і змінних витрат [18, 37, 38, 56].

**Змінні витрати:** сировина й матеріали, запчастини, комплектувальні вироби, оплата праці виробничого персоналу, паливо, електроенергія для виробничих цілей [18, 37, 38, 56].

**Постійні витрати:** амортизація, обслуговування, ремонт обладнання, паливо й енергія для невиробничих цілей (наприклад для опалення приміщень), витрати на піар (реклама, просування товарів і послуг), адміністративні витрати (погодинна заробітна плата – зазвичай, адміністративного персоналу, охорони, прибирання приміщень тощо, а також комунальні послуги, витрати на відрядження, зв'язок та ін.) [18, 37, 38, 56].

У цьому розділі відображаються також необхідні виробничі площі, потужності, людські (трудова) ресурси. Скільки та які конкретно виробничі потужності вже є? Скільки потрібно буде придбати? Зазвичай, саме в виробничому плані й міститься відповідь на питання, з якою метою

розробнику бізнес-плану за методикою UNIDO потрібні інвестиції [18, 37, 38, 56].

## **6 Організаційний план**

Розділ передбачає розкриття питань організації керівного складу, мотивації персоналу, терміни реалізації проєкту в межах бізнес-плану.

У цьому розділі наводиться опис організації реалізації бізнес-ідеї: дається правове забезпечення, розглядається керівний склад, основні фахівці (докладні послужні списки персоналу повинні бути присутніми в додатку). Повинні бути також описані особи, які стоять за їхньою спиною. Для кожного з власників потрібно також дати інформацію про їхні можливості й відповідальності, ілюструється організаційна структура фірми, терміни реалізації проєкту, способи мотивації керівного персоналу [18, 37, 38, 56].

Прочитавши організаційний план бізнес-плану, створеного відповідно до методики UNIDO, інвестор повинен переконатися в наявності хорошої організації пропонованого проєкту; що бізнес-проєкт буде реалізовуватися надійними та кваліфікованими виконавцями [18, 37, 38, 56].

## **7 Фінансовий план**

Цей розділ присвячений фінансовим показникам бізнес-плану, складеного за методикою ЮНІДО. Тут наводяться змінні й постійні витрати (укрупнено, бо докладний їх розрахунок подан у виробничому розділі бізнес-плану) на виробництво продукції, послуг; кошторис витрат на реалізацію проєкту, потреба та джерела фінансування. Складається розраховується таблиця витрат і доходів, потік грошей у процесі реалізації бізнес-проєкту (потік готівки) [18, 37, 38, 56].

Може також бути складений прогностичний баланс.

Орієнтовна структура фінансового плану може бути такою [18, 37, 38, 56]:

- витрати підготовчого періоду;
- витрати поточного періоду;
- розрахунок надходжень від проєкту;
- витрати, пов'язані з обслуговуванням кредиту (або позикових коштів в іншій формі) податкові платежі;
- інші доходи й витрати (надходження та виплати);
- потік готівки;

- стратегія фінансування (джерела надходження коштів, їх використання, періодичність погашення);
- графік маржинального аналізу (з побудовою точки беззбитковості). У додаток можуть бути винесені:
- звіт про фінансові результати (раніше ця форма називалася «Звіт про фінансові результати») (форма № 2);
- прогнозний бухгалтерський баланс (форма № 1).

## **8 Спрямованість і ефективність проєкту**

Цей розділ присвячений аналізу показників ефективності реалізації бізнес-проєкту, проводиться його фінансовий аналіз. Об'єктом аналізу стають такі показники відносні ЧДД (або NPV – чистий дисконтований дохід) ВД (або PI – індекс прибутковості) ВНД (внутрішня норма прибутковості) тощо [18, 37, 38, 56].

Проводиться також факторний аналіз чутливості основних показників бізнес-плану до зміни зовнішніх чинників (зміна вартості сировини, електроенергії, заробітної плати на ринку, орендної плати, зниження вартості аналогічних товарів і послуг у наслідок зниження попиту або дій конкурентів). Зазвичай, обмежуються дослідженням чутливості абсолютних показників – загального прибутку бізнес-проєкту [18, 37, 38, 56].

Цей розділ повинен продемонструвати інвесторові факт достатньої стійкості проєкту до зміни зовнішніх умов. Це вважається фінансово-економічною гарантією того, що проєкт все-таки принесе прийнятний прибуток, навіть якщо зовнішні умови будуть порівняно несприятливими.

## **9 Ризики та гарантії**

У цьому розділі аналізуються основні ризики, гарантії повернення. Аналіз ризиків здебільшого залежить від виду інвестора, адже для кожного інвестора найбільш небезпечними можуть бути різні ризики [18, 37, 38, 56].

Потрібно надати докази платоспроможності підприємства, яке буде реалізовувати бізнес-план. Необхідно домовитися про гарантії повернення позикових коштів у разі настання непередбачених, форс-мажорних обставин. Наприклад, однією з таких гарантій може бути наявність обладнання, машин, будівель, споруд на балансі підприємства. Можна також передбачити страхування бізнес-проєкту в разі збитковості. Під низку проєктів (якщо вони мають, наприклад, високу соціальну

значущість) можливе отримання муніципальних або державних гарантій [18, 37, 38, 56].

## 10 Додаток

У додатку міститься інформація, яку недоцільно приводити в основній частині бізнес-плану, реалізованого з використанням методик UNIDO. Додаток до бізнес-плану за методикою ЮНІДО призначене для розвантаження основної його частини від зайвої деталізації, утримуючи при цьому докази й обґрунтування.

Це, зокрема, *документи* [18, 37, 38, 56]:

- містять інформацію про підприємство та його господарську діяльність (установчі документи, ліцензії, сертифікати, свідоцтва, дипломи, копії матеріалів ЗМІ про діяльність підприємства, відгуки тощо);
- листи від дистриб'юторів, підрядників і клієнтів;
- матеріали, що характеризують продукцію або послуги (креслення, фотографії та інші наочні матеріали, копії патентів, результати сертифікації та випробувань продукції, що виробляється, послуг);
- матеріали маркетингових досліджень (результати анкетування споживачів, порівняльні дані про конкурентів, заявки на постачання продукції від потенційних покупців) Докладні фінансово-економічні розрахунки, довідки, калькуляції;
- гарантійні листи, договори, інформація про заставу, виписки із законодавчих та нормативних документів, що підтримують проєкт або оберігають його від ризиків;
- прайс-листи з цінами конкурентів і постачальників сировини, матеріалів.

Варто зазначити, що не кожен інвестор буде поглиблюватися у вивчення матеріалів, наявних у додатку до бізнес-плану, складеному за UNIDO. Водночас, його наявність дає змогу свідчити, принаймні, про серйозність і ретельність опрацювання бізнес-проєкту. Природно, такий підхід є додатковою гарантією можливості бути реалізованим бізнес-плану в межах запланованого сценарію.

Також наявність додатків до бізнес-плану, виконаному відповідно до стандартів ЮНІДО говорить про певну повагу до інвестора, бо в основній частині міститься найважливіша інформація, а в додатку розкривається все, що має значення – показники. Якщо інвестор вірить, що називається, на слово – він може не читати додаток, обмежившись аналізом основної частини.

## Питання до теми 5

1. Що включає в себе підрозділ фінансовий план?
2. Які основні ризики й гарантії можуть бути при бізнес-плануванні?
3. Наведіть особливості розділу «організаційний план».
4. Що включає в себе розробка бізнес-плану за стандартами UNIDO?

## Тема 6 Типові недоліки під час складання бізнес-плану

На сьогодні, бізнес-план вважається одним із основних і найважливіших документів кожного управлінця. Неякісне складання та неефективне впровадження в життєдіяльність підприємства бізнес-плану може призвести до ряду негативних факторів, які спричиняють кризовий стан підприємства та стануть наслідком його банкрутства.

Отже, нижче запропоновані 10 популярних помилок, які до сьогодні спостерігаються під час написання бізнес-планів [38].

### 1 План погано написаний

Орфографія, пунктуація, хороший стиль мови – все це важливі складники бізнес-плану. Інвестори, які будуть читати Ваш бізнес-план, зовсім не очікують, що Ви представите їм відмінний рукопис, як справжній письменник. Поганий стиль викладу й велика кількість помилок, однак, можуть призвести до того, що інвестор може засумніватися у Ваших можливостях вести серйозний бізнес, і звернутися до наступного бізнес-плану. Зрештою, дефіциту людей, які бажають отримати капітал на розвиток власного бізнесу, поки не спостерігається [38].

Помилки можна ліквідувати, використовуючи спеціалізоване програмне забезпечення, таке як Microsoft Word. До того ж ніхто не заважає Вам потім показати Ваш бізнес-план знайомим, які добре знаються в орфографії (тільки якщо Ви довіряєте цим знайомим). Але не варто забувати й про стилістику викладу плану. Вона не повинна бути зарозумілою, ненадійною та народною [38].

### 2 Недбалість в оформленні елементів

Ніщо так не дратує інвесторів, як бізнес-план, у якому відсутній зміст, нумерація сторінок, немає заголовків у таблиць, дані на діаграмах не помічені, присутня велика кількість технічної термінології, яка не роз'яснюється простою мовою. Далеко не факт, що інвестор ознайомлений з усіма термінами Web 2.0, як і стартапери.

Потрібно уважно поставитися до всього цього. Ви витрачаєте багато часу на написання бізнес-плану, тоді як інвестор може спочатку приділити Вашим планом 10–15 хвилин. Якщо він не зацікавить його за цей час, то навряд чи буде прочитаний хоча б ще один раз [38].

### **3 Неповний план**

Бізнес-план обов'язково повинен містити вичерпну інформацію з таких питань, як клієнти компанії, продукт і послуги, маркетинг, фінанси, управлінська команда, конкуренти. Це абсолютний мінімум (а взагалі краще звернутися до спеціалізованої літератури, щоб довідатися, які ще розділи обов'язково повинні бути присутніми в бізнес-плані). За великим рахунком, у маркетинговому плані обов'язково має міститися інформація й про ринок, на якому має намір працювати компанія, особливо про тенденції ринку. Нарешті, обов'язковим є і наявність фінансових прогнозів, показників грошового потоку, річних балансів [38].

### **4 Розпливчастість плану**

З розпливчастим бізнес-планом практично неможливо розраховувати на фінансування. На що можна розраховувати, якщо інвестор не може розібратися у Вашому бізнесі? Але як бути, якщо Ви не хочете відразу ж розкривати всі свої карти, якщо не хочете, щоб хтось реалізував Вашу ідею без Вас? Тут є одне рішення. Можна уявити як початкову інформацію одне лише резюме, а бізнес-план надати інвестору під договір про його нерозголошення, що сьогодні вважається загальноприйнятою практикою. Головне, щоб у такій ситуації резюме дійсно було переконливим, адже воно має зацікавити інвестора, щоб він захотів ознайомитися з додатковою інформацією [38].

### **5 Занадто докладно**

Бізнес-план не повинен бути надто розпливчастим, але зайві подробиці теж не потрібні! Якщо бізнес-план буде просто переповнений технічними термінами, то Ви навряд чи зацікавите інвестора, який не ознайомлений досконально із темою. Якщо для Вас важливі технічні деталі, то можна зробити спеціальний додаток для бізнес-плану, в якому можна буде розписати все це. У такому разі Ви зможете одночасно виконати два завдання. З одного боку, той інвестор, якому досить бізнес-плану зможе з нею ознайомитися без жодних проблем. Той, якому цікаві технічні деталі, знайде їх у додатку [38].

## **6 Нереалістичні (необґрунтовані) припущення**

За своєю природою бізнес-план складається з великої кількості припущень. Найголовнішим із них є те, що Ваш бізнес-план обов'язково виявиться успішним. У чому полягає відмінність хорошого бізнес-плану від поганого в цьому питанні? Усе досить просто. У хорошому бізнес-плані упорядник намагається раціоналізувати все припущення. Усе повинно бути обґрунтовано. Те, що можна розрахувати, повинно бути розраховано. Обсяг ринку, купівельна поведінка, прийнятні ціни – все це припущення. Постарайтеся перевірити Ваші припущення прикладами з інших галузей або показниками конкурентів там, де це можливо [38].

## **7 Недостатньо фактів**

Ще одна проблема не дуже вдалого бізнес-плану – мала кількість реальних фактів. Це припущення можна вважати жівим, але без фактів завжди дуже важко. А тому потрібно дізнатися про все, що Ви можете про вашому бізнесі й галузі – звички покупців, мотиви та страхи, місце розташування конкурента, його розмір і частка ринку, загальні тенденції ринку. Усе це ті дані, де можна покладатися не тільки на припущення, але й на фактичні дані. Загалом, не потрібно переборщувати. Виокремлення лише фактів – теж не найправильніше рішення, але й заперечувати їх зовсім, теж не можна [38].

## **8 Ви заперечуєте ризики**

Будь-який інвестор розуміє, що не існує бізнесу без ризику, що ризик є завжди, Це потрібно розуміти під час написання бізнес-плану. Розповідаючи про ризики, обов'язково згадайте, як їх можна пом'якшити або мінімізувати. Обов'язково підготуйтеся до подальших обговорень ризиків Вашого бізнесу з інвестором. Можна стверджувати, що таке обговорення буде, якщо він, зрозуміло, зацікавиться вашим проєктом [38].

## **9 У нас немає конкурентів**

Ще одна популярна помилка, яка простежується під час складання бізнес-планів. Це та ситуація, коли укладач вважає, що у нього немає конкурентів. Не варто забувати, що у бізнесу можуть бути не тільки прямі, але й непрямі конкуренти. Потрібно уважніше придивитися й Ви їх знайдете. Крім того, не варто забувати, що в разі успіху на ринку, рано чи пізно у Вас обов'язково з'являться й прямі конкуренти [38].

## **10 Неправильне розуміння суті плану**

Насправді бізнес-план – це не зовсім план. Це скоріше огляд бізнесу в певний момент, у короткостроковій перспективі, і в довгостроковій перспективі. При цьому якоюсь мірою дані огляди схожі на дорожню карту, оскільки містять певні віхи, які мають реальний сенс для Вашого бізнесу. При цьому в бізнес-плані обов'язково повинні міститися всі основні кроки, необхідні для досягнення кожного етапу.

Мабуть, це 10 основних помилок під час написання бізнес-плану. Комусь вони можуть здатися банальними, а комусь дуже корисними. Важливо не просто усвідомити ці моменти, але й дотримуватися їх при написанні бізнес-плану. А це вже набагато складніше, ніж просто знати про них. Якщо Ви хочете докладніше ознайомитися з тим, як найкраще написати бізнес-план, то рекомендовано звернутися до профільної літературі [38].

### **Питання до теми 6**

1. Надайте коротку характеристику типовим недолікам під час складання бізнес-плану.
2. Що мається на увазі при зауваженні «недостатньо фактів»?
3. Як Ви розумієте це зауваження «неправильне розуміння суті плану»?

## РОЗДІЛ 3 БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В МЕЖАХ ЄВРОПЕЙСЬКИХ ПРОГРАМ ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧНОЇ ДОПОМОГИ

### Тема 7 Визначення та класифікація фондів міжнародної технічної допомоги та основні особливості їх пошуку

У Законі України від 05.07.2012 № 5073–VI «Про благодійництво та благодійні організації» зазначено, що «благодійна організація може бути створена як благодійне товариство, благодійна організація або благодійний фонд» [19, 23].

Найважливішим джерелом додаткових ресурсів неприбуткових організацій та соціально-значущих проєктів є благодійні фонди. Згідно з даними Центру Європейських Фондів (ЕРО), у США зареєстровано близько 40 тис. благодійних фондів, у Європі їх кількість коливається від 80 до 100 тис. [19].

Термін «фонд» (англ. – Fund) означає суму коштів, зекономлених або підготовлених для виконання конкретних цілей і завдань. Благодійний фонд – вважається новою для України організаційно-правовою формою благодійної організації та будується за такими принципами:

1. Фонд володіє капіталом, який формується його засновниками (grantmaker – засновник фонду, фізична або юридична особа).

2. Фонд інвестує акумульований капітал, а прибуток на конкурсній основі у вигляді грантів направляє на фінансування суспільно корисних програм і проєктів.

3. Фонд не є бюджетною структурою, а контроль за його діяльністю здійснює, зазвичай, незалежна Наглядова рада.

4. Фонд створюється на довгостроковій основі й не вимагає пошуку нових фінансових ресурсів для реалізації поточних програм [40].

Фондами можуть бути державні установи різних країн, міжнародні організації, приватні благодійні фонди, комерційні структури, релігійні, наукові та інші громадські некомерційні організації, які володіють початковим капіталом (або вкладу), і надають підтримку або допомогу у благодійній, освітній, культурній, релігійній та інших видах діяльності, що приносить користь громадськості, і фінансує, насамперед, інші некомерційні організації [5].

Благодійні фонди можуть бути й суб'єктами фандрайзингу, тобто самі збирають кошти юридичних і фізичних осіб на реалізацію певних суспільно-значущих проєктів та об'єктами – виступають як донори фінансових або інших ресурсів після відповідного звернення до них осіб

або організацій, що займаються фандрайзингом. Також потрібно розрізняти власне фонди (мають кошти та надають їх у вигляді грантів) і організації посередники (не мають власних коштів, а сприяють розподілу залучених фінансових ресурсів, інформують громадськість, допомагають при оформленні заявок, контролюють витрату коштів, надають звіти донору).

На практиці існує кілька класифікацій фондів [5, 6, 19, 21, 40, 43], які можна систематизувати в такий спосіб (рис. 7.1).

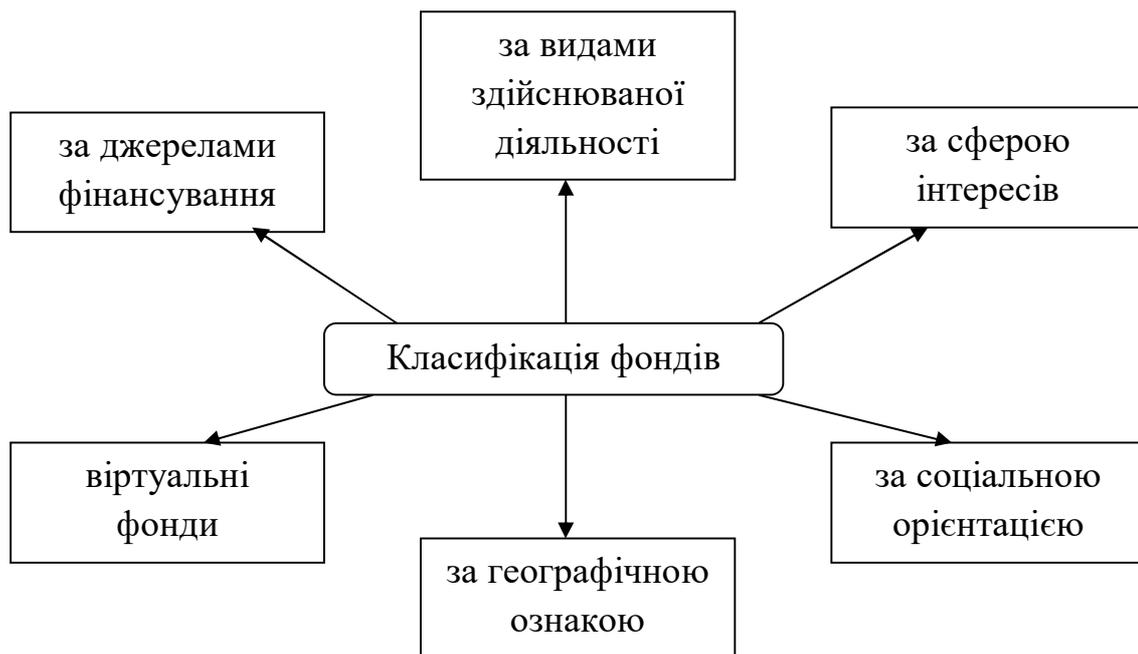


Рисунок 7.1 – Класифікація фондів за основними ознаками

Зазвичай, фонди класифікують за такими ознаками:

1. За джерелами фінансування: асоційовані (корпоративні) фонди, які створюються й фінансуються певною комерційною структурою (наприклад IBM Foundation, Xerox Foundation, Hewlett Packard); державні (міждержавні) фонди (донорські організації), які створюються та фінансуються урядом однієї або декількох країн (USAID, TACIS); незалежні (приватні) фонди, які створюються та фінансуються приватною особою або групою осіб, зазвичай, споріднених (MacArthur Foundation, Фонд Віктора Пінчука, Фонд Олени Франчук та ін.).

2. За видами здійснюваної діяльності: фонди, які надають гранти, основною метою діяльності яких є організація та проведення грантових програм (Mott Foundation); фонди прямої дії, які отримують фінансування для реалізації власних програм: надання послуг, проведення досліджень,

тренінгів тощо (International Foundation for Social Adaptation); фонди, які надають гранти та одночасно реалізують власні програми (Freedom House); посередницькі фонди – громадські організації, що фінансуються державними чи приватними фондами й розподіляють фінанси заявникам, які відповідають вимогам фонду або програми (фонд Євразія, Програма TACIS, ПАУСІ, Національний демократичний інститут (Україна)); фандрайзингові фонди – організації, основною метою діяльності яких є пошук фінансування для реалізації грантових або власних програм. Основна відмінність фандрайзингових фондів полягає в тому, що вони не мають постійних спонсорів (засновників), які забезпечують їх фінансування, а займаються фандрайзингом разом з іншими неприбутковими організаціями.

3. За географічною ознакою: місцеві фонди, які надають допомогу на певній території (села, міста, району, області тощо); національні або державні, діяльність яких фінансується з бюджету держави (Агентство міжнародного розвитку США, Інформаційне агентство США, Посольство США, Посольство Канади, Посольство Королівства Нідерландів, Програма «Матра КАП» тощо); національні фонди – організації, діяльність яких поширюється на всю територію країни; міжнародні фонди, діяльність яких фінансують кілька держав (прикладом такої структури є Світовий Банк).

4. За сферою інтересів: екологічні фонди розвитку місцевих громад; фонди соціальної адаптації тощо.

5. За соціальною орієнтацією: фонди, які надають допомогу: інвалідам, пенсіонерам, сиротам, жінкам, вченим тощо.

6. Віртуальні фонди – благодійні організації, які здійснюють програми грантів безпосередньо в онлайн-режимі.

Загальні правила звернення до фонду: виходячи з класифікації фондів, необхідно обрати «свій» фонд, тобто той, що відповідає інтересам благодійної організації. Для цього доцільно використовувати довідники, особисті контакти, рекомендації та Інтернет. Аналіз альтернативних варіантів дозволить зупинитися на трьох-чотирьох найдоцільніших фондах. Пошук зручно здійснювати за такими напрямками:

– тематичним (вузько спеціалізовані фонди, проводять конкурси на отримання грантів за чітко визначеною темою);

– типу підтримки (фонди, обмежуються за видами надання допомоги, наприклад, фінансування будівництва, техніки, надання стипендій приватним особам на навчання, дослідження тощо);

- типу одержувачів грантів (деякі фонди надають допомогу тільки хворим на цукровий діабет, а інші поширюють свою увагу й на проєкти, пов'язані з розвитком громадянського суспільства);
- географічним (діяльність поширюється на окремі частини світу, країни, регіони, області);
- з урахуванням часових меж (фонди, які визначають тривалість проєкту, на який можуть виділити кошти;
- пайової участі (деякі фонди вважають, що грантоотримувачі повинні вносити свій фінансовий або матеріально-технічний внесок у проєкт, крім безпосередньої участі).

Здійснення першого контакту з фондом. Обравши фонд, необхідно зв'язатися з відповідальною особою для отримання їх довідника та інших матеріалів, річних звітів, інформаційних бюлетенів, періодичних видань. Це можна зробити телефоном, через електронну пошту, факсом або листом. Цінним джерелом інформації про фонд є видання самих фондів, у яких можна ознайомитися з річними звітами, інформаційними бюлетенями, списком грантових програм, прес-релізами, рекомендаціями щодо заповнення та подання апікаційних форм тощо. Особливу увагу доцільно звернути на встановлені програмні, географічні пріоритети, обмеження та інші характеристики.

Аналіз матеріалів про фонд і визначення сумісності інтересів фонду з діяльністю, яка повинна отримати фінансування.

Деякі фонди можуть вимагати попередній лист-запит. Лист-запит – це міні-заявка (зазвичай на 2–3 сторінках) де викладені відомості про необхідну суму коштів; організацію, зокрема історію, поточні та виконані проєкти, структуру; короткий опис проєкту, який повинен бути профінансований; бюджет організації та бюджет проєкту; копія реєстраційного документа організації-заявника.

Подання повної заявки (якщо фонд дає інструкції щодо заповнення необхідно суворо їх дотримуватися).

Не відправляти у фонд дані, які не потрібні.

Організації, хоча б на місцевому рівні, необхідно подбати про свій імідж, рекламу.

Після отримання гранту потрібно чітко дотримуватися вимог щодо звітності та оцінки роботи.

Типи програм, які підтримують фонди, поділяються на такі:

– фінансування проєктів, у виконанні яких беруть участь кілька зарубіжних і українських партнерів (програми в межах ЄС), наприклад «Темпус Тасіс»;

– фінансування проєктів, у виконанні яких беруть участь представники лише двох країн: Росії та Великобританії (Royal Society), США й України;

– проєкти на короткострокові або довгострокові дослідницькі візити українських викладачів, вчених або адміністраторів у західні наукові установи;

– програми цільового призначення: фінансування поїздок на конференції та навчання (ІВС, НАТО), підтримка студентських обмінів, освітніх і гуманітарних програм тощо [7].

Основні форми фінансування, що здійснюють благодійні фонди: грант; безвідсоткова фінансова допомога, яка повинна бути повернена (грант, повертається внаслідок здійснення діяльності за проєктом); оплата наданих неприбутковою організацією послуг донорської (проведення семінарів, досліджень). Найпоширенішою формою фінансування неприбуткових організацій донорськими є гранти.

### **Питання до теми 7**

1. Наведіть основну класифікацію фондів за основними ознаками.
2. Дайте визначення поняття «фонд».
3. Перелічіть принципи формування фонду.

### **Тема 8 Аналіз міжнародних фондів, програм та проєктів, які сприяють розвитку та підтримці підприємництва в різних країнах світу**

*Програма розвитку організації об'єднаних націй (ПРООН) як одна з основних програм міжнародної фінансової допомоги*

Програма розвитку організації об'єднаних націй (далі – ПРООН) є глобальною мережею організації об'єднаних націй (далі – ООН) у галузі розвитку. ПРООН тісно співпрацює з усіма верствами суспільства та допомагає країнам розбудовувати спроможність протистояти кризам, розвивати та підтримувати економічне зростання, спрямоване на

покращення життя кожної людини, стрімко розвиває та допомагає підприємствам у їх ефективному розвитку.

Програма розвитку працює у 170 країнах і пропонує рішення та глобальне бачення з урахуванням специфіки місцевого розвитку з метою розширення прав та можливостей людей та підвищення життєздатності держав та підприємництва.

Основна мета ПРООН в Україні – підтримати нашу державу на шляху сталого людського розвитку, спрямованого на досягнення заможної, демократичної та сильної держави, в якій ніхто не залишається осторонь і враховується думка кожного й кожної.

Програма керується Цілями розвитку тисячоліття та Конвенціями ООН, до яких приєдналася й Україна. Діяльність ПРООН особливо спрямована на боротьбу із бідністю у сільських районах шляхом упровадження ефективних моделей соціального та економічного розвитку та розвитку навколишнього середовища, а також шляхом підтримки демократичних процесів, установ та мереж. ПРООН є глобальною установою Організації Об'єднаних Націй у сфері розвитку, підтримує стратегічні ініціативи з розвитку спроможності, спрямовані на сталий розвиток суспільства та зростання, користь від якого отримують всі. Через зв'язок з іншими партнерами з національними, регіональними та місцевими органами влади, громадянським суспільством і приватним сектором ПРООН надає підтримку Україні в її зусиллях щодо викорінення бідності, підвищення потенціалу населення, забезпечення рівного доступу до результатів розвитку, збереження навколишнього середовища та сприяння демократичному управлінню.

Починаючи з 1993 р. ПРООН надає допомогу Уряду України у розробці рішень для здійснення переходу від планової до ринкової економіки та розвитку демократичної системи. Партнерство ПРООН з національними, регіональними та місцевими установами стало каталізатором прийняття законів та стратегій і посилення цих установ для інтеграції України до світових процесів.

У 1997 році Швейцарія та Україна уклали двосторонню угоду щодо технічної співпраці, в межах якої в Києві було відкрито Швейцарське бюро співробітництва для координації і підтримки програм в Україні.

Швейцарське бюро співробітництва в Україні діє від імені трьох державних організацій – Швейцарської агенції розвитку та співробітництва (SDC) та Відділу безпеки людини (HSD), які входять до складу Федерального департаменту закордонних справ Швейцарії, та Державного

секретаріату Швейцарії з економічних питань (SECO), який є частиною Федерального Департаменту Швейцарії з економічних питань.

Швейцарська програма співробітництва в Україні на 2015–2018 рр. спрямована на підтримку чотирьох основних напрямків: сталий економічний розвиток, стале використання енергоресурсів та міський розвиток, управління й відновлення миру, а також здоров'я. Крім того, Швейцарська Конфедерація надає гуманітарну допомогу в регіони та цільовим групам, які постраждали від конфлікту на сході України. Річний бюджет Швейцарської програми співпраці в Україні сягає 25 мільйонів швейцарських франків.

ПРООН досягає своїх цілей є у партнерстві з Урядом України, іншими агентствами ООН, установами з розвитку, громадянським суспільством та місцевими громадами.

Допомагають знайти українські рішення для всесвітніх та національних викликів у сфері розвитку завдяки проведенню низки ініціатив, заснованих на досвіді та порівняльних перевагах ПРООН.

Програма розвитку допомагає та посилює партнерів на національному та місцевому рівні, які розробляють сталі рішення для забезпечення всеосяжного національного, регіонального та місцевого розвитку.

ПРООН розбудовує спроможність державних та громадських установ щодо ефективного сприяння політичним реформам, законодавчим та регуляторним процесам. Це стосується пенсійної та соціальної реформи, вступу України до Світової організації торгівлі, розробки нової політики у сфері навколишнього середовища, внесення змін до законодавства, забезпечення верховенства права та доступу до правосуддя. Окремі зусилля були спрямовані на розбудову спроможності громадянського суспільства активно сприяти процесам розвитку. ПРООН надала підтримку Україні щодо підготовки, виконання та моніторингу національної політики та стратегій, заснованих на ЦРТ та принципі збалансованого зростання.

Крім роботи на політичному рівні, ПРООН налагоджує партнерство з національними та місцевими органами влади, організаціями громад, приватного сектору та іншими агентствами ООН для відчутного покращення життя людей. Працюючи на рівні громад, ПРООН продемонструвала ефективність підходу до врядування, заснованому на участі всіх, для визначення та впровадження місцевих рішень щодо розвитку. Безпосередню користь від діяльності ПРООН отримали більше мільйона людей у 2 000 громад та сіл, оскільки ПРООН сприяла відбудові шкіл, закладів охорони здоров'я, ремонту систем вуличного освітлення,

опалення та водопостачання, можливостям працевлаштування для людей з інвалідністю, доступу до соціальних послуг та безкоштовної правової допомоги, налагодження партнерських відносин серед підприємницької діяльності. Більшість з цих ініціатив значно сприяли покращенню енергоефективності в Україні.

Представництво ООН в Україні очолюється Координатором системи ООН, який також виконує функції Постійного представника ПРООН в Україні.

ПРООН працює у тісному партнерстві з Урядом України через Міністерство економічного розвитку та торгівлі та інші ключові міністерства, установи та відомства. Упровадження програмної діяльності ПРООН здійснюється Установами з впровадження, зокрема національними та місцевими органами влади та організаціями громадянського суспільства.

Залучення міжнародної фінансової допомоги ПРООН підприємствам різних країн і територій світу.

Як було зазначено вище, програма розвитку ООН має досвід роботи понад 60 років у 170 країнах та територіях світу. До них належать: Албанія, Алжир, Ангола, Аргентина, Вірменія, Азербайджан, Бахрейн, Бангладеш, Барбадос, Білорусь, Беліз, Бенін, Бутан, Болівія, Боснія та Герцеговина, Ботсвана, Бразилія, Буркіна-Фасо, Бурунді, Камбоджа, Камерун, Кабо-Верде, Центральноафриканська Республіка, Чад, Чилі, Китай, Колумбія, Коморські острови, Конго (Дем. Республіка), Конго (Республіка), Коста-Ріка, Берег Слонової Кістки, Хорватія, Куба, Кіпр, Корейська Народно-Демократична Республіка, Данія, Джібуті, Домініканська республіка, ЄС, Еквадор, Єгипет, Сальвадор, Екваторіальна Гвінея, Еритрея, Ефіопія, Фіджі, Фінляндія, Габон, Гамбія, Женева, Грузія, Гана, Гватемала, Гвінея, Гвінея-Бісау, Гайана, Гаїті, Гондурас, Індія, Індонезія, Іран, Ірак (Республіка), Ямайка, Йорданія, Казахстан, Кенія, Косово, Кувейт, Киргизія, ЛНДР, Ліван, Лесото, Ліберія, Лівія, Мадагаскар, Малаві, Малайзія, Мальдіви, Малі, Мавританія, Маврикій і Сейшельські острови, Мексика, Молдова, Монголія, Чорногорія, Марокко, Мозамбік, М'янма, Намібія, Непал, Нікарагуа, Нігер, Нігерія, Норвегія, Пакистан, Панама, Папуа Нова Гвінея, Парагвай, Перу, Філіппіни, Програма допомоги палестинському народу, Російська Федерація, Руанда, Самоа (Многострановое бюро), Сан-Томе і Прінсіпі, Саудівська Аравія, Сенегал, Сербія, Сьєрра-Леоне, Сомалі, Південна Африка, Південний Судан, Шрі Ланка, Судан, Суринам, Свазіленд, Швеція, Сирія, Таджикистан, Танзанія, Таїланд, Колишня Югославська Республіка

Македонія, Тимор-Лешті, Токіо, Тринідад і Тобаго, Туніс, Туреччина, Туркменістан, Уганда, Україна, Об'єднані Арабські Емірати, Уругвай, Узбекистан, Венесуела, В'єтнам, Вашингтон, Ємен, Замбія, Зімбабве.

Зазначені країни та території мають, тією чи іншою мірою, досвід роботи щодо залучення міжнародної фінансової допомоги в реалізацію підприємницьких проєктів. До числа цих країн на сьогодні належить і Україна.

Наглядним прикладом є Програма Ангола Підприємництво (Angola Enterprise Programme) – це державно-приватне партнерство, яке прагне до співпраці й підтримки з боку різних міжнародних організацій, уряду, донорів, приватного сектора, наукових кіл, громадських організацій і організацій громадянського суспільства, з метою сприяння та розвитку ангольських підприємств приватного сектора.

Загальною метою цього проєкту є створення надійної та динамічної роботи малих і середніх підприємницьких секторів, сприяючи в такий спосіб скороченню масштабів бідності шляхом створення робочих місць і підвищення доходів населення. Ця мета буде досягнута шляхом створення сприятливих умов для бізнесу, щоб розвиватися та процвітати в Анголі й у створенні потенціалу місцевих підприємств, організацій та установ у забезпеченні якості та безперервного мікро-фінансування й інших послуг з підтримки бізнесу місцевим підприємцям.

Для цього в Анголі створено Бізнес-інкубатор, який надає безперервні послуги з бізнес-консультування та навчання для внутрішніх і зовнішніх клієнтів-підприємців та розглядає запропоновані проєкти, які потребують додаткового фінансування від ПРООН, для їх функціонування та подальшого розвитку.

Наступним прикладом є Micro Enterprise Development Programme (MEDEP IV) Програма розвитку мікропідприємств (далі – ПРМ) у Непалі.

Джерело фінансування: Австралійська допомога і Центральний університет Квінсленда.

Виконавче агентство: Міністерство промисловості, ПРООН.

На сьогодні активно проводиться робота з метою нарощування потенціалу державних установ і приватних організацій для реалізації ПРМ, направлених на зниження рівня бідності й стійкої доставки мікро-послуг із розвитку підприємництва.

Отже, протягом п'яти років планується створити 73 000 нових мікропідприємств, які надаватимуть послуги з розвитку бізнесу, соціальної мобілізації, доступу до технічних навичок, до ринків, до

фінансових ресурсів, до поліпшення технологій і пропаганди мобілізуючим мікропідприємцям асоціації.

Наступною країною, яка отримала міжнародну фінансову допомогу на реалізацію мікропроектів – Афганістан – (The Helmand Growth Program – Business Support Project). Програма Гільменд Зростання – Проект підтримки бізнесу, яка також спрямована на економічне відновлення за рахунок малого й середнього бізнесу.

Головна мета проекту: очікувана підтримка малого та середнього підприємництва та послуг за рахунок здійснення конкретних заходів у межах компоненту Програми Гільменда.

Міжнародну фінансову допомогу на розвиток мікро-, малих і середніх підприємств також отримала Республіка Малаві, яка представила проект для розвитку підприємництва під назвою (Enabling Enterprise Growth in Malawi: 2012–2017 pp.) «Включення Підприємницького зростання в Малаві: 2012–2017 pp.».

Лише в 2016 році в Україні було представлено понад 1 500 мікропроектів, які потребують міжнародного фінансування й лише 400 з них отримали подальший розвиток.

#### *Допомога ПРООН підприємствам України*

Програма розвитку ООН спільно з Міністерством економічного розвитку і торгівлі України та Урядом Швейцарії починають новий проект, спрямований на зміцнення бізнес-об'єднань малих і середніх підприємств. Програма розвитку ООН в Україні у співпраці з Міністерством економічного розвитку і торгівлі України та за фінансової підтримки Уряду Швейцарської конфедерації починає спільний проект «Зміцнення бізнес-об'єднань малих і середніх підприємств».

Проект спрямований на прискорення розвитку сектора малого й середнього бізнесу в Україні шляхом зміцнення організаційного потенціалу членських бізнес-об'єднань, їх здатності надавати якісні послуги малому та середньому бізнесу, і брати участь в активізації вкрай необхідного діалогу між приватним і державним секторами.

Церемонія підписання проектного документа відбулася 27 серпня 2015 року.

Розвиток конкурентоспроможного та інноваційного сектору малих і середніх підприємств (далі – МСП) із високою доданою вартістю має велике значення для успішного економічного зростання та процвітання України.

МСП роблять економіку гнучкою та потужною, граючи при цьому важливу соціальну роль завдяки тому, що вони створюють нові робочі місця й надають джерело доходу для великих груп населення. Внесок МСП у ВВП України, однак значно менше, ніж у країнах із розвинутою економікою, де цей показник перевищує 50 %. Це пояснюється вкрай несприятливою макроекономічним середовищем, обмеженим доступом до фінансових ресурсів, надмірним регулюванням і протиріччями в нормах і вимогах щодо ведення бізнесу. Адміністративна система та структури підтримки бізнесу слабкі, а спеціалізовані послуги, спрямовані на підвищення конкурентоспроможності МСП, інновації, розробка нової продукції та заохочення експорту, обмежені.

### *Цілі проєкту щодо підприємництва України*

Проєкт розробляє та впроваджує індивідуалізовані програми зміцнення потенціалу бізнес-об'єднань в Україні, що сприятиме посиленню їхньої інституційної, організаційної та фінансової спроможності щодо представництва інтересів приватного сектору та сприяє здійсненню активнішого, ефективнішого, та професійного діалогу між державним і приватним секторами, спрямованого на формування політики щодо покращення умов ведення бізнесу.

Проєкт позитивно вплине на здатність бізнес-об'єднань залучати нових учасників, розвивати конструктивну співпрацю з владними структурами та брати участь у формуванні політики, яка призведе до зростання сектору МСП. Зростання кількості членів бізнес-об'єднань у поєднанні з підвищеною інституційною ефективністю, яка виникне завдяки підтримці з боку проєкту, сприятиме фінансовій сталості організацій та прискоренню мобілізації підприємців, у такий спосіб посилюючи «спільний голос» бізнесу.

Компоненти проєкту:

1. Зміцнення організаційного потенціалу бізнес-об'єднань та ефективне управління.

Бізнес-об'єднання отримають підтримку з розвитку спроможності з метою запровадження та підтримки належних принципів врядування та належної організаційної структури й процесів. Особлива увага буде надаватися розвитку членства бізнес-об'єднань, зокрема, залученню та утриманню членів, а також адмініструванню членства.

Очікувані результати: удосконалення врядування у бізнес-об'єднаннях і підвищення їх стабільності з точки зору мандату, організації, членства та фінансових ресурсів.

## 2. Зміцнення спроможності бізнес-об'єднань щодо надання послуг.

Цей компонент буде спрямовано на розвиток потенціалу бізнес-об'єднань щодо ефективного надання необхідних послуг і розробки інноваційних бізнес-рішень, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності малих і середніх підприємств.

Очікувані результати: підвищена спроможність бізнес-об'єднань щодо надання своїм членам необхідних послуг сприятиме розвитку господарської діяльності МСП, а також обумовить фінансову стабільність бізнес-об'єднань за рахунок коштів отриманих від надання таких послуг.

## 3. Посилення адвокаційної діяльності та посередницького потенціалу бізнес-об'єднань.

Компонент передбачає розвиток спроможності бізнес-об'єднань щодо визначення та формулювання спільних інтересів їх членів. Проєкт розвиватиме спроможність бізнес-об'єднань здійснювати посередництво між інтересами влади та бізнесу, а також їх спроможність до самостійного регулювання окремих питань.

Очікувані результати: підвищення здатності бізнес-об'єднань МСП представляти інтереси своїх членів, брати участь у розробленні державної політики та стратегій та бути надійним партнером для влади у розвитку приватного сектору та економіки загалом.

## 4. Посилення основних державних структур.

Цей компонент зосередить увагу на здатності влади до конструктивної взаємодії з приватним сектором та надаватиме підтримку ефективному діалогу між ними. Органи влади на національному та регіональному рівнях пройдуть навчання щодо засобів залучення приватного сектору до процесу прийняття рішень, а також щодо структур і можливостей, необхідних для ефективної взаємодії з малим та середнім бізнесом.

Очікувані результати: влада готова до конструктивної участі в державно-приватного діалозі; вироблено підходи для оцінки пропозицій приватного сектору на основі обміну інформацією, діалогу та вміння посередництва.

### *Європейський банк реконструкції та розвитку*

Ще до однієї грантодавчої установою, яка діє в Україні, є Європейський банк реконструкції та розвитку (далі – ЄБРР).

ЄБРР працює в більше ніж 30 країнах – від Центральної та Східної Європи до Центральної Азії, а також у Південному й Східному Середземномор'ї – і є найбільшим інвестором у регіоні.

ЄБРР пропонує гранти малим та середнім підприємствам для зростання їх бізнесу. ЄБРР допомагає підприємствам залучати висококваліфікованих консультантів, які здатні якісно трансформувати їх бізнес, і надає гранти (безповоротну фінансову допомогу) для часткової оплати послуг консультантів. Фінансування надає Європейський Союз та країни-донори.

Результати проектів, профінансованих ЄБРР, через рік після їх завершення: 26 % українських малих і середніх підприємств збільшили дохід на 45 %, 24 % – збільшили продуктивність на 30 %, 15 % – розширили асортимент продукції, 13 % – залучили фінансування в середньому на 630 тис. євро кожне.

Гранти на проєкт, що становить від 25 % до 75 % вартості консалтингових послуг, не перевищує 10 000 євро. Які малі та середні підприємства можуть отримати грант ЄБРР:

- штат – до 250 працівників;
- приватна власність, у якій понад 50 % належить громадянам України;
- період діяльності підприємства не менше двох років;
- гарна ділова репутація;
- позитивна динаміка розвитку та потреба в залученні консультанта;
- сектори: всі, крім фінансового, страхового, тютюнового, ігрового, міцних алкогольних напоїв, військово-промислового.

ЄБРР пропонує широкий спектр фінансових інструментів і займає гнучкий підхід до структурування своїх фінансових продуктів.

Основними формами прямого фінансування, що ЄБРР може запропонувати кредити, акціонерний капітал і гарантій.

У роботі запропоновано проєктне фінансування банків, галузей і підприємств, як нових підприємств і інвестицій в існуючі компанії. Також запропоновано бізнес-консультаційні послуги.

#### *Агентство США з міжнародного розвитку*

Відповідно до статуту, основні напрями роботи Агентства США з міжнародного розвитку (далі – USAID) включають у себе підтримку торгівлі, сільського господарства, економічного зростання, охорони здоров'я, екстрену гуманітарну допомогу, сприяння у запобіганні конфліктів і підтримку демократії в найбільш бідніших країнах світу [1].

Акт про створення Агенства США був підписаний президентом Джоном Кеннеді у листопаді 1961 року. Уперше один із державних

інститутів США цілком зосередився на довготривалій допомозі в економічному й соціальному розвитку інших країн, об'єднавши у собі функції декількох організацій [1]. На фінансування програм цієї організації щорічно виділяється близько 1 % федерального бюджету США. Агентство має свої представництва у більшості країн світу.

Створення агентства стало результатом роботи з упорядкування розрізних програм американської міжнародної допомоги, в основі яких лежав План Маршалла, за яким США надавала допомогу післявоєнній Європі та який завершився в червні 1951 року.

Історія діяльності USAID в Україні розпочинається у 1992 році. У 1991 р., після відновлення незалежності України та розпаду Радянського Союзу, розпочався період переходу країни до ринкової економіки та представницької демократії. У 1992 р. Було укладено двосторонню угоду між Україною та USAID про гуманітарне й техніко-економічне співробітництво, яка мала на меті сприяти країні у реалізації її економічного, політичного та суспільного потенціалу. USAID та Уряд України визначили три стратегічні завдання: формування ринкової економіки на розлогій суспільній базі, сприяння розбудові демократичної політичної системи за широкої участі громадян, а також допомогу у реформуванні соціального сектору, аби пом'якшити труднощі перехідного періоду, передусім для вразливих верств населення. У такий спосіб розпочалося двадцятирічне партнерство, яке триває й сьогодні – на основі впевненості, що завдяки співпраці можна буде побудувати безпечне та заможне майбутнє для всіх громадян України [1].

У співпраці з широким колом партнерів, USAID допомогло становленню потужних незалежних ЗМІ, формуванню активного громадянського суспільства та ширшого підприємницького класу. За сприяння Агентства 1,8 млн громадян України отримали державні акти на володіння земельними ділянками, була створена мережа правової допомоги цим новим приватним землевласникам, та надавалася підтримка найменш захищеним суспільним групам – молоді, людям похилого віку та інвалідам. USAID було й залишається у авангарді боротьби проти туберкульозу та ВІЛ/СНІД, за поліпшення материнського та дитячого здоров'я. Агентство до сьогодні продовжує свою працю, спрямовану на покращення бізнес-клімату та залучення іноземних інвестицій, сприяючи Україні у ліквідації зайвих нормативно-правових обмежень для підприємництва; надається підтримка у реформуванні пенсійної системи, розвитку фінансового сектору та підвищенні енергоефективності економіки, що має знизити залежність України від імпорту енергоносіїв.

Не менш важливими є окремі ініціативи USAID, спрямовані на допомогу у протидії корупції та транскордонній торгівлі людьми. USAID налаштоване до подальшої співпраці з Україною у побудові більш стабільної, демократичної та заможної країни для всіх її громадян [1].

Місією USAID є, спільно з партнерами, долати крайні форми бідності та сприяти розвитку стійких демократичних суспільств поряд з підвищенням безпеки й добробуту.

Україна відіграє критично важливу роль у заходах американської державної допомоги, мета яких – надати підтримку країнам колишнього СРСР у становленні інститутів демократії та глобально інтегрованої ринкової економіки. Аби сприяти Україні у виконанні цього завдання – побудові демократичної, безпечної та заможної країни – USAID об'єднує свої зусилля з зусиллями українців у розвитку прозорих і підзвітних процесів врядування з залученням до них переважної частини громадян, у забезпеченні стійкого економічного розвитку на широкій суспільній базі та у розширенні доступу українців до медичних послуг. До сфери першочергової уваги Агентства також належать боротьба з торгівлею людьми та підтримка Чорнобильського фонду «Укриття» в межах міжнародної програми, у якій задіяні ще кілька іноземних донорів [1, 2].

Одним із напрямів діяльності Агенства є «Економічний розвиток». Після відновлення своєї незалежності у 1991 році, Україна здійснювала реформи, що були спрямовані на створення ефективної ринкової економіки, та яким зазвичай бракувало послідовності. USAID сприяє формуванню у країні конкурентної економіки, у якій малі та середні підприємства здатні вільно реалізовувати свій потенціал. За підтримки Агентства, останнім часом Уряд України здійснив кілька етапних кроків у цій сфері, що зокрема включають упровадження електронної системи звітності та розкриття інформації для підприємств, акції яких котуються на відкритому ринку, створення інститутів, що забезпечують прозору та ефективну торгівлю активами, а також розвиток ринку цінних паперів [1, 2].

USAID надає допомогу Україні у побудові потужного фінансового сектору, який регулюється політично та економічно незалежними структурами, використовує визнані у світі методи діяльності, є інтегрованим до міжнародних стандартів, а також користується довірою з боку українських громадян та інвестиційної спільноти.

Програми Агентства сприяють покращенню бізнес-клімату на загальнонаціональному та місцевому рівні, що забезпечує стимули до розвитку внутрішньої та зовнішньої торгівлі та інвестицій. Шляхом

допомоги в оптимізації нормативно-правової бази, яка нині збільшує вартість ведення бізнесу в Україні, USAID підтримує розвиток конкурентоздатної української економіки.

Нині в Україні триває Проєкт USAID «Муніципальна енергетична реформа в Україні» [1, 2], основною метою якого є підвищення енергетичної безпеки України через:

- удосконалення енергетичної політики;
- розвиток енергоефективності;
- збільшення інвестицій в енергетичний сектор.

Збільшена енергоефективність кінцевого споживання у комбінації зі збільшеним виробництвом чистої енергії у середніх та великих містах допоможуть скоротити споживання традиційної енергії в Україні, знизити витрати на енергоносії та імпорт енергоресурсів, а також сприятимуть зменшенню викидів парникових газів. Проєкт USAID «Муніципальна енергетична реформа в Україні» робить свій вагомий внесок у розвиток енергетичних проєктів USAID в Україні. Проєкт підтримує діяльність у сфері енергоефективності для досягнення загальних цілей та завдань енергетичного сектору України, зокрема інтеграції з енергетичним законодавством Європейського Союзу (ЄС). Крім того, важливим завданням проєкту є значне скорочення викидів парникових газів, які є результатом неналежного використання енергетичних ресурсів на місцевому рівні.

Бюджет 4-річного проєкту, що триватиме до 29 вересня 2017 р., становить 14,5 млн дол. США.

До напрямів діяльності за Проєктом можна віднести [1, 2]:

1. Удосконалення регуляторної та правової бази для енергоефективності та чистої енергії.
2. Сприяння енергетичному плануванню, інвестиціям у енергоощадні технології та застосування відновлюваних джерел енергії.
3. Розвиток потенціалу урядових та неурядових організацій щодо енергоефективності, відновлюваних джерел та зменшення викидів.
4. Підвищення потенціалу Уряду України для розробки та впровадження стратегій низьковуглецевого розвитку.

Містами-партнерами Проєкту є Вінниця, Дніпропетровськ, Запоріжжя, Івано-Франківськ, Кам'янець-Подільський, Київ, Краматорськ, Кривий Ріг, Луцьк, Львів, Павлоград, Рівне, Суми, Тернопіль, Херсон, Хмельницький, Чернігів.

### *Основні проекти, які профінансовані USAID [1, 2]:*

#### Минулі й діючі Програми

1. Розвиток економіки (бюджет 2014 10,0 млн доларів США на розвиток проектів з економічного розвитку): Ініціатива Агентства США з міжнародного розвитку (USAID) «Продовольство в ім'я майбутнього» – це п'ятирічна програма з продовольчої безпеки, спрямована на стійке збільшення доходів населення й поліпшення стану харчування більше 38 000 домогосподарств (понад 200 000 осіб) у 12 цільових районах на заході Хатлонської області, а також на підвищення знання в сфері харчування, поліпшення доступності продовольства та якості сімейного харчування. Для досягнення цілей, «Продовольство в ім'я майбутнього» в Таджикистані буде надавати допомогу сім'ям і малим комерційним господарствам для збільшення їх доходів і виробництва продуктів харчування для внутрішнього споживання. Ця програма буде сприяти поліпшенню харчування та здорового способу життя, нарощування потенціалу місцевих інституцій та сільських громадських груп, надання технічної допомоги Уряду Таджикистану реалізовувати ефективну аграрну реформу в Таджикистані в секторі меліорації та землекористування [1, 2]. За цією програмою агентством USAID організовується навчання фермерів сучасним технологіям і управління водними ресурсами та іригаційними мережами; ці тренінги надали позитивний вплив на 5 % фермерів країни. За сприяння агентства USAID, до Земельного кодексу країни були внесені поправки, які дозволили мати у власності й продавати права землекористування, при цьому підвищилася безпека землекористування для жінок і чоловіків.

Було створено 52 Асоціації та 4 Федерації водокористувачів, що дало фермерам можливість оптимізувати використання води для поливу. З 2010 по 2012 роки агентство USAID інвестувало понад 1,7 мільйонів доларів в модернізацію 57 систем питної води, завдяки яким понад 190 000 осіб отримали доступ до чистої питної води [1, 2].

2. USAID сприяє поліпшенню роботи регіонального ринку електроенергії та сприяє Уряду Таджикистану в реформуванні енергетичного сектора країни, допомагаючи створенню прозорого та конкурентоспроможного ринку; збільшення торгівлі електроенергією.

3. Розвиток демократичних процесів і управління (бюджет 2014 3,5 млн доларів США на проекти з розвитку демократії та врядування): USAID підтримує зусилля Таджикистану з децентралізації державних функцій, поліпшення державних послуг на місцевому рівні та зміцнює потенціал органів місцевого управління. USAID також надає навчання й

технічну допомогу з метою зміцнення громадянського суспільства та надає юридичну підтримку громадянському суспільству.

### *Канадське агентство міжнародного розвитку*

Канадське агентство з міжнародного розвитку (далі – CIDA) є провідною канадською агенцією, яка сприяє міжнародному розвитку. Агентство має на меті підтримку сталого розвитку в країнах, що розвиваються, для зменшення бідності та створення більш безпечного, рівноправного та процвітаючого світу. Головною метою Агентства є зменшення бідності, захист прав людини та сприяння сталому розвитку.

Канадське агентство з міжнародного розвитку було засноване в 1968 році з метою адміністрування програми канадської технічної допомоги. Показником успіху цієї програми є її значний внесок у досягненні Цілей Тисячоліття та більш широких цілей міжнародної політики Канади. Серед пріоритетів Агентства – демократичне врядування, розвиток приватного сектору, охорона здоров'я, базова освіта, гендерна рівність та охорона навколишнього середовища. Саме в цих сферах допомога та досвід Канади є найціннішим. Канадське агентство з міжнародного розвитку працює спільно з партнерами з розвитку, слабкими урядами та країнами в кризі, з обраними країнами та регіонами, з канадськими мешканцями та інституціями [16, 33].

До пріоритетних напрямів діяльності CIDA належать:

- стимулювання сталого економічного зростання;
- підвищення продовольчої безпеки;
- забезпечення майбутнього дітей і молоді;
- розвиток демократії;
- сприяння стабільності й безпеки [16, 33].

Основні проекти у сфері економічного розвитку, що профінансовані CIDA:

1. Проект Азіатсько-Тихоокеанського співробітництва. Програма економічної інтеграції [55].

Програма здійснювалась протягом 2003–2013 рр. Метою програми було надання допомоги шести країнам Південно-Східної Азії відповідно до Світової організацією торгівлі (далі – СОТ) щодо зобов'язань (Таїланд, Індонезія й Філіппіни) і вимог щодо вступу до СОТ (В'єтнам, Лаос і Камбоджа) та для зміцнення їх потенціалу.

Результати, досягнуті станом на кінець проекту, включають в себе: щодо торговельної політики навчальна мережа Південно-Східної Азії

(далі –SEATRANET) була створена як регіональний механізм для підготовки державних службовців у сфері торгової політики, підтримки потенціалу роботи, проведеної в процесі проєкту, а також підтримка економічної інтеграції.

Проєкт було спрямовано на сектори, що наведені на рисунку 8.1



Рисунок 8.1 – Сектори проєкту «Муніципальні партнери з економічного розвитку» [53]

Асоціація держав Південно-Східної Азії. Обсяг постачання програми установ-членів SEATRANET було збільшено та були розроблені бізнес-плани для нового фінансування з боку донорів. SEATRANET створили зв'язки між її членами й урядовими установами для становища жінок у країнах-учасницях. Також було розроблено зміст гендерної рівності для включення в навчальну програму. SEATRANET надає допомогу різним країнам, які розробляють або змінюють торговельне законодавство та нормативні стандарти. Вона також допомогла поліпшити здатність цих країн вести переговори із СОТ, а потім виконувати свої зобов'язання в межах СОТ. Максимальний внесок CIDA у Програму становив 9 867 999 дол. США.

## 2. Муніципальні партнери з економічного розвитку [53]

Проєкт тривав з 2010 по 2015 рр. та був концентрований на ключових областях, що мали важливе значення для здатності місцевих урядів, щоб забезпечити ефективне та привабливе робоче середовище для великих і малих підприємств. До 15 демонстраційних проєктів було здійснено в окремих місцевих урядах семи цільових країн. Ці проєкти спрямовані: (а) місцеве економічне управління, зокрема політичне керівництво (чоловіки, жінки та молодіжні лідери), інформаційно-пропагандистську діяльність з розвитку бізнесу, планування місцевого економічного розвитку, а також бізнесу й участі громад; (б) комунальні послуги для підприємств; (с) отримання доходів, а також доступ до фінансування.

Результати, що було досягнуто, включають у себе: на місцевому рівні були розроблені 24 нових послуг економічного розвитку місцевих і 613 муніципальних службовців, зокрема 22 % жінок пройшли навчання з різних аспектів місцевого економічного розвитку. Вони в даний час застосовують нові навички в таких сферах, як обмін діловою інформацією (Камбоджа), муніципального місцевого підрозділу економічного розвитку (Нікарагуа), а також розвиток туризму (В'єтнам). На національному рівні були розроблені сім стратегій країнових програм і сім асоціацій місцевих органів влади завершили свої плани з нарощування потенціалу. Зокрема, 1 173 керівників місцевих органів влади, зокрема 17 % жінок взяли участь у місцевому навчанні економічного розвитку. Це навчання сприяло асоціації місцевої влади зміцнити свої міждержавні відносини. На регіональному та глобальному рівнях муніципальні партнери з економічного розвитку беруть участь у муніципальних мережах, які сприяють обміну передовим досвідом щодо місцевого економічного розвитку від демонстраційних проєктів (таких як управління земельними ресурсами у В'єтнамі,

підтримка місцевих підприємців у Танзанії та місцевого економічного розвитку ініціативи коридор у Малі й Буркіна-Фасо), а також використання їх участі в цих мережах з метою допомоги розробити національну політику щодо ролі місцевих органів влади у розвитку, що приносить користь усім громадянам.

Максимальний внесок CIDA у Програму становив 18 458 189 дол. США.

## 2. Розвиток підприємництва в Ефіопії [460].

Термін реалізації проєкту 2016–2018 рр.

Проєкт спрямований на підтримку зростання SME шляхом здійснення видів діяльності, наведених на рисунку 8.2.

Цей проєкт спрямований на підтримку розвитку підприємництва та створення нових робочих місць унаслідок підвищення конкурентоспроможності ефіопських малих і мікро підприємств (далі – SME), а також створення сприятливих умов для зростання малого та середнього бізнесу. Проєкт підтримує ефіопських підприємців, особливо жінок, з метою розвитку власного бізнесу.

Цей проєкт спрямовано на сектори, що наведені на рисунку 8.2.

Очікуються такі проміжні результати проєкту:

- підвищення рентабельності й конкурентоспроможності до 35 000 малих і мікропідприємств;
- створення нових робочих місць;
- підвищення доступності послуг із розвитку бізнесу в Ефіопії шляхом створення п'яти центрів розвитку бізнесу;
- тісніша співпраця між державним і приватним сектором у вирішенні бізнес-обмежень.

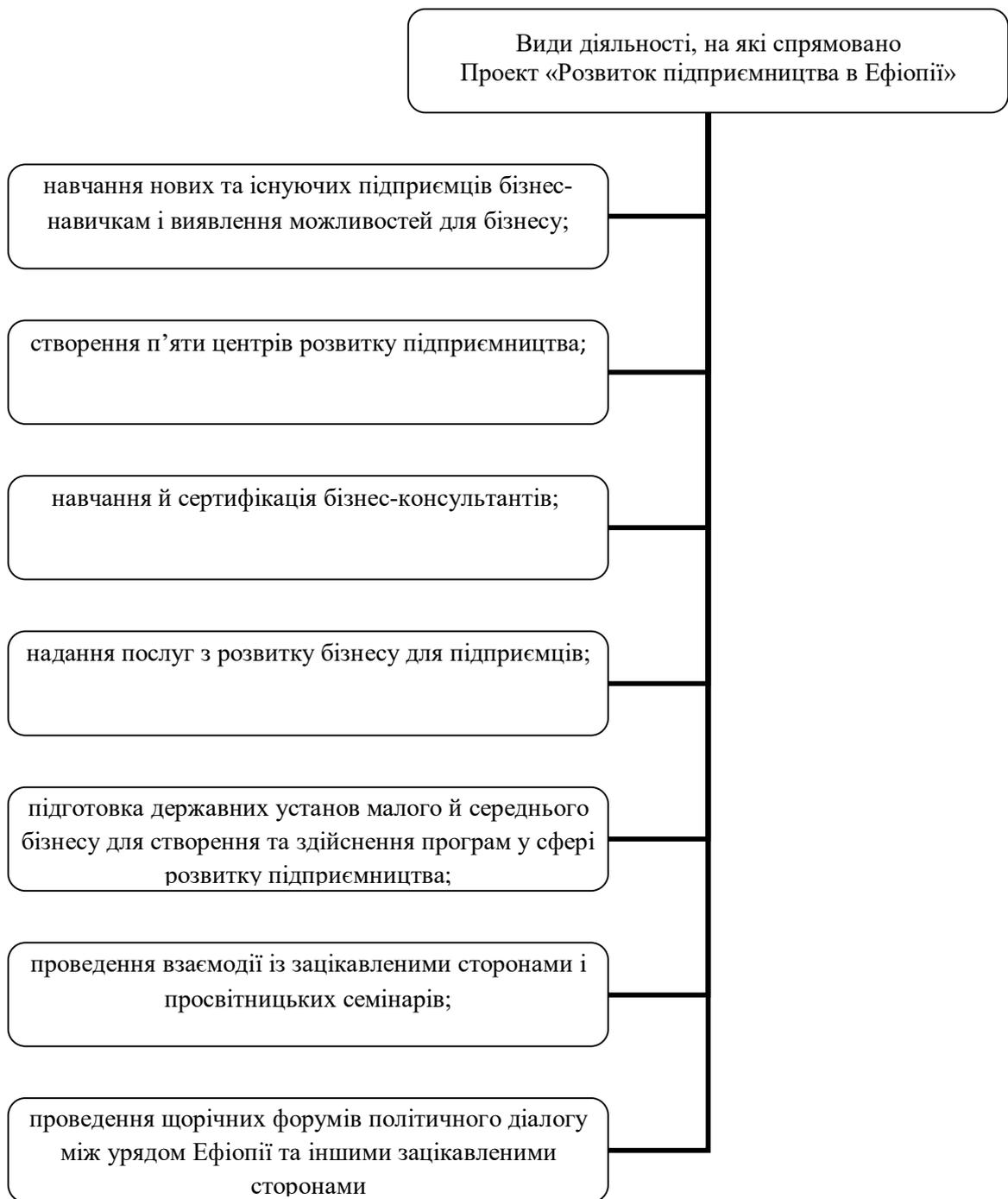
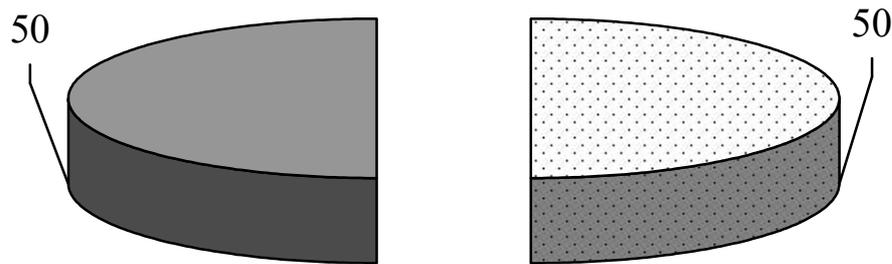


Рисунок 8.2 – Види діяльності, на які спрямовано Проект «Розвиток підприємництва в Ефіопії»



Умовні позначки:

□ послуги з підтримки бізнесу й установ; ■ малі та середні підприємства.

Рисунок 8.3 – Сектори, на які спрямовано  
Проект «Розвиток підприємництва в Ефіопії» [46]

Партнером цього проекту є Програма розвитку «Організації Об'єднаних Націй».

Максимальний внесок за проектом становить 6 500 000 дол. США.

### 3. Місцевий розвиток підприємництва (Танзанія) [52].

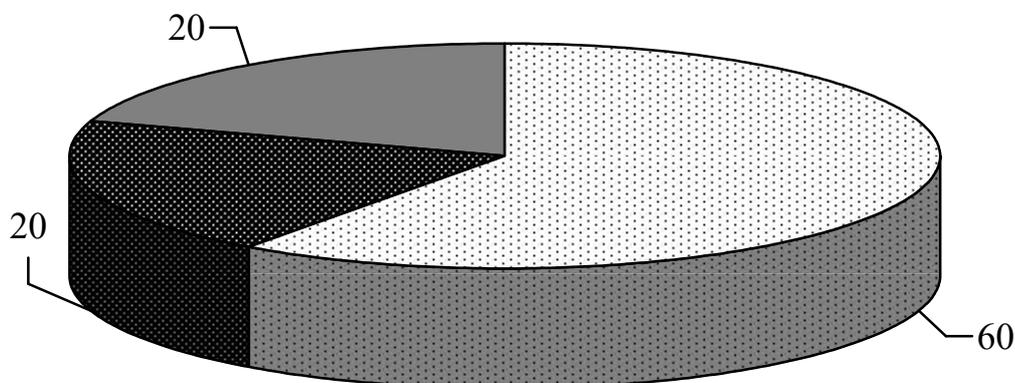
Проект спрямований на надання допомоги МСП для забезпечення контрактів на поставку товарів і послуг для підприємств, що працюють у сфері гірничодобувної промисловості, газу та сільського господарства в Танзанії. Зосередивши зусилля на чотирьох областях (Лінді, Мтвара, озеро Вікторія та Іринга), проект націлений на те, щоб створити 2 500 нових робочих місць і забезпечити більш орієнтовані на ринок і розвиток бізнесу з урахуванням гендерних аспектів послуги МСП.

Заходи в межах проекту включають в себе:

- залучення експертів із метою практичного наставництва для малого й середнього бізнесу;
- створення навчальних обмінів між канадськими фірмами і 40 танзанійськими МСП з метою поліпшення розуміння й застосування належних методів ведення бізнесу;
- залучення інноваційних технологічних внесків у 50 відібраних на конкурсній основі танзанійських МСП для підвищення продуктивності;
- оцінка фінансової готовності 160 малих і середніх підприємств та полегшення їхніх зв'язків із потенційними інвесторами та фінансовими інститутами;
- проведення аналізу культурних і соціальних бар'єрів для жінок з метою розвитку власного бізнесу;

– забезпечення професійної підготовки й наставництва місцевим партнерам із питань надання ринкових і гендерних аспектів послуг щодо розвитку малого та середнього бізнесу.

Цей проєкт спрямовано на сектори, наведені на рисунку 8.4.



Умовні позначки:

- малі та середні підприємства;
- послуги з підтримки бізнесу та закладів;
- неофіційні/напівофіційні фінансові посередники

Рисунок 8.4 – Сектори, на які спрямовано  
Проєкт «Місцевий розвиток підприємництва», %

Очікувані проміжні результати проєкту:

1. Збільшення стійких доходів і рівня зайнятості малих і середніх підприємств у виробничо-збутових операціях у видобувному й агропромисловому секторах.

2. Розвиток з урахуванням гендерних аспектів розвитку бізнесу ринків послуг, що надаються малими та середніми підприємствами для обраних закладів у цільових регіонах.

Термін реалізації проєкту – березень 2015 року – березень 2020 року.

Максимальний внесок за проєктом становить 15 020 000 дол. США [52].

Загалом CIDA фінансує проєкти у 25 країнах світу.

Розподіл канадської офіційної допомоги за континентами з метою розвитку зображено на рисунку 8.5.

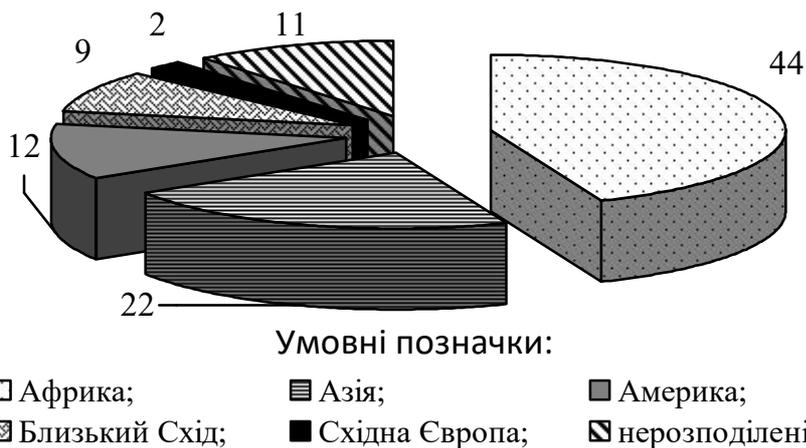


Рисунок 8.5 – Розподіл канадської офіційної допомоги за континентами з метою розвитку, %

Оскільки грантова заявка – це звернення до благодійної організації з пропозицією виділити кошти для здійснення певного проєкту, вона оформлюється відповідно до вимог грантодавця (як правило шляхом заповнення відповідної аплікаційної форми).

Грантова заявка зазвичай включає такі розділи:

- анотація;
- опис організації;
- постановка проблеми;
- мета проєкту;
- завдання проєкту;
- методи вирішення поставлених завдань;
- календарний план (графік);
- кошторис (бюджет);
- критерії оцінки ефективності проєкту;
- перспективи подальшого розвитку проєкту.

Як бачимо, одним з розділів є критерії оцінки ефективності проєкту. Цей розділ має важливе значення, оскільки з нього повинно бути зрозумілим, як можна буде оцінити, чи досяг проєкт своєї мети: як буде контролюватися процес виконання проєкту, які показники дадуть змогу оцінити ефективність використання коштів; у якій формі буде представлений звіт про виконану роботу й витрачені кошти.

Також у заявці потрібно вказати, чи буде проєкт оцінюватися тільки організацією-заявником, або передбачається проведення перевірок, інспекцій, експертизи з боку вищих або сторонніх організацій; як про

результати оцінювання дізнається донор, які критерії повинні бути використані для оцінки.

Проаналізувавши світовий досвід надання міжнародної технічної допомоги можна зазначити, що ефективність проєкту оцінюється за результатами, що було досягнуто під час реалізації проєкту.

### **Питання до теми 8**

1. На які основні види діяльності, на які спрямовано Проєкт «Розвиток підприємництва в Ефіопії».

2. Перелічіть сектори проєкту «Муніципальні партнери з економічного розвитку».

3. Як розподіляється канадська офіційна допомоги за континентами з метою розвитку?

### **Тема 9 Рекомендації та стандарти щодо оцінки ефективності проєктів міжнародної технічної допомоги**

Техніко-економічне обґрунтування – це інструмент, що забезпечує потенційних інвесторів, проєкт-менеджерів і фінансистів інформацією, необхідною для прийняття рішення про інвестування та способи фінансування.

При підготовці та оцінці техніко-економічного обґрунтування важливо розуміти, що розрахунок фінансових величин і показників без аналізу умов і припущень, що визначають ці цифри, мало цікаве для сторін, які приймають рішення. Цей аналіз охоплює соціально-економічні, фінансові та екологічні аспекти інвестування, а також оцінку альтернативних стратегій і меж проєкту, маркетингу, ресурсів, місця розташування, виробничої потужності й технології.

Концепція техніко-економічного обґрунтування, вперше опублікована UNIDO в 1978 р, стала прийнятим в усьому світі міжнародним стандартом. Завдяки широкому визнанню, вона також полегшує передачу технології, створення спільних підприємств і міжнародне фінансування. UNIDO – (англ. United Nations Industrial Development Organization) спеціальна установа ООН, створена у 1966 р., мета якої полягає у сприянні промислового розвитку та прискореній індустріалізації країн, що розвиваються шляхом мобілізації національних і міжнародних ресурсів.

До складу ЮНІДО входять 170 держав. Україна є членом цієї організації з 1985 р. Оперативна діяльність ЮНІДО полягає: в наданні технічної допомоги країнам, що розвиваються у здійсненні конкретних проєктів; у розробці регіональних довгострокових стратегій розвитку.

Допоміжна діяльність ЮНІДО включає збір, узагальнення, публікацію інформації, проведення досліджень, організацію конференцій з питань промислового розвитку. ЮНІДО має «Банк промислової та технологічної інформації» – комп'ютерний банк даних ЮНІДО (ООН), який акумулює промислову й технологічну інформацію по проєктах і технологіях, надає необхідну країнам інформацію на їхній запит. Створений у 1980 році.

Отже, розроблена ЮНІДО методологія вельми корисна, особливо для економіки України в період євроінтеграційних та трансформаційних змін.

Визначення інвестиційних можливостей є відправною точкою для діяльності, пов'язаної з інвестуванням. У кінцевому підсумку, це може стати початком мобілізації інвестиційних коштів. Потенційні інвестори, приватні або державні, країн, що розвиваються, або розвинених країн, зацікавлені в отриманні інформації про інвестиційні можливості, що виникають. Щоб створити таку інформацію для ідентифікації інвестиційного проєкту, потрібно застосовувати підходи: на рівні сектору економіки й на рівні підприємства. Для цих підходів характерні два напрямку досліджень.

На рівні сектору економіки необхідно аналізувати весь інвестиційний потенціал країн, що розвиваються, а також загальну зацікавленість розвинених країн в інвестуванні коштів за кордон (тобто в країни, що розвиваються).

На рівні підприємства потрібно визначити конкретні інвестиційні вимоги індивідуальних проєкт-інвесторів як у країнах, що розвиваються, так і в розвинених країнах.

Секторний підхід до визначення інвестиційного потенціалу в країнах, що розвиваються часто включає в себе збір інформації про регіон, промисловий секторі, а також аналіз ресурсів і складання зведеного плану розвитку промисловості. Аналіз зацікавленості розвинених країн в інвестиціях в у країни, що розвиваються вимагає огляду поточної економічної ситуації в цих країнах, зокрема дослідження структурних проблем, і з якими стикається їх виробничий сектор. Мікроекономічний підхід пов'язаний, насамперед з аналізом інвестиційних ідей підприємців,

організацій, що сприяють інвестуванню, і фінансових установ як у країнах, що розвиваються, так і в розвинених країнах.

Головним інструментом, використовуваним при кількісній оцінці інформації, що потрібна для розвитку ідеї проєкту в конкретну пропозицію, є дослідження інвестиційних можливостей. Аналізуються такі аспекти:

- природні ресурси, придатні для обробки, наприклад, такі як деревина для переробної промисловості;
- існуюча структура сільського господарства як основа для галузей промисловості, базуються на сільському господарстві;
- майбутній попит на певні товари народного споживання, споживання яких може зрости внаслідок збільшення чисельності населення або купівельної спроможності, або на знову створювані товари, такі як синтетичні тканини або побутові електроприлади;
- імпорт – для визначення сфер імпортозаміщення;
- вплив на навколишнє середовище;
- сектори обробної промисловості, що успішно функціонують в інших країнах з аналогічною економічною базою, подібними рівнями розвитку та станом фінансових, трудових і природних ресурсів;
- можливі взаємні зв'язки з іншими галузями, місцевими або транснаціональними;
- можливе розширення існуючих виробництв на основі низхідної або висхідної інтеграції, наприклад, з'єднання нафтопереробки з очищенням нафтопродуктів, виробництва стали в дугових печах – з її вальцюванням;
- можливості диверсифікації, наприклад, нафтохімічного комплексу в фармацевтичне виробництво;
- можливе розширення наявної виробничої потужності для отримання економії, зумовленої зростанням масштабу виробництва;
- загальний інвестиційний клімат;
- промислова політика;
- наявність і вартість виробничих факторів;
- експортні можливості тощо.

Дослідження інвестиційних можливостей мають дуже поверховий характер і ґрунтуються переважно на загальних оцінках, ніж на детальному аналізі. Дані про витратах зазвичай беруться з аналогічних існуючих проєктів, а не на основі відомостей від таких джерел, як постачальники обладнання. Залежно від обставин повинні проводитися дослідження або

загальних можливостей (секторний підхід), або можливостей конкретного проєкту (підхід на рівні підприємства), або те й інше разом.

Підготовка техніко-економічного обґрунтування проєкту (далі – ТЕО) підприємства, зокрема й комунальних, повинна привести до певних висновків за всіма основними аспектами проєкту після розгляду альтернативних варіантів. Ці висновки та рекомендації щодо рішень і дій, що вимагаються від сторін, які беруть участь у проєкті, повинні бути пояснені та доказово обґрунтовані.

Для зручності сприйняття, ТЕО має починатися з короткого викладу даних проєкту (оцінок, припущень), висновків і рекомендацій, які потім детально розкриваються в основній частині дослідження. Однак усі підтверджувальні матеріали (статистичні дані, результати ринкових досліджень, докладні технічні описи, переліки обладнання, схеми підприємства та ін.) повинні бути представлені в окремих додатках до дослідження.

У короткому викладі при підготовці потрібно сконцентрувати й розкрити всі найважливіші аспекти дослідження, такі як: ступінь достовірності інформації про ділове середовище, інвестиції та віддача проєкту; межі похибки (невизначеність, ризик) у прогнозах, постачання та технологічні тенденції; схема проєкту.

Короткий виклад має мати таку саму структуру, як і основний зміст ТЕО, і охоплювати принаймні таке:

1. *Ім'я та адреса розробника проєкту.*

2. *Передумови створення проєкту.*

3. *Мета проєкту* (корпоративна) і загальні риси основної стратегії проєкту включаючи, зокрема географічний регіон і частка ринку (внутрішнього, зовнішнього), лідерство за витратами, диференціацію, ринкову нішу.

4. *Місце розташування проєкту*: орієнтація стосовно ринку або ресурсів (сировини й матеріалів).

5. *Економічна та промислова політика*, яка сприяє проєкту.

6. *Загальний аналіз ринку й концепція маркетингу*:

– підвести підсумки маркетингового дослідження: ділове середовище, цільовий ринок і сегментація ринку (споживачі та продуктивні групи), канали збуту, конкуренція, життєві цикли (сектору, продукту);

– привести перелік річних показників попиту (кількості, ціни) і постачань (минулі справжні й майбутні попит і постачання);

– пояснити й обґрунтувати маркетингові стратегії для досягнення цілей проєкту та описати в загальних рисах концепцію маркетингу;

– привести передбачувані витрати на маркетинг, елементи програми намічені обсяги продажів і надходжень (кількості, ціни, частка ринку тощо);

– описати вплив проєкту: на сировину й постачання, місце розташування, навколишнє середовище, виробничу програму, виробничу потужність підприємства, технологію тощо.

#### *7. Сировина й постачання:*

– описати загальну ситуацію з наявністю: сировини, оброблених виробничих матеріалів і компонентів, допоміжних виробничих матеріалів, запчастин, постачань для соціальних і зовнішніх потреб;

– перерахувати річні потреби в постачанні матеріальних ресурсів;

– підсумувати наявність найважливіших ресурсів і можливих стратегій (маркетинг поставок).

#### *8. Місце розташування, виробничі площі й навколишнє середовище.*

– ідентифікувати й описати місце розташування та обрану ділянку для розміщення підприємства, зокрема: екологічний вплив і вплив на навколишнє середовище; соціально-економічну політику, стимули, обмеження; інфраструктурні умови та довкілля;

– підсумувати критичні аспекти та обґрунтувати вибір місця розташування проєкту й виробничої ділянки;

– описати в загальних рисах основні витрати, пов'язані з місцем розташування й виробничою ділянкою.

#### *9. Проектування виробництва та технології.*

– визначити в загальних рисах виробничу програму й потужність підприємства;

– описати й обґрунтувати обрану технологію, розглянути її придатність і можливі основні переваги та недоліки, а також життєвий цикл, передачу (впровадження) технології, навчання, контроль ризику, витрати, юридичні аспекти тощо;

– описати загальну схему й межі проєкту;

– підсумувати основні елементи підприємства (обладнання та ін.), їх наявність і вартість.

10. *Організація проєкту.* Описати основну організаційну структуру, схему й засоби управління.

#### *11. Трудові ресурси.*

– описати соціально-економічне й культурне середовище щодо основних вимог проєкту, а також наявність трудових ресурсів, вимоги до їх набору й навчання, причини залучення іноземних експертів тією мірою, якою це необхідно для проєкту;

– вказати основні кадри (необхідна кваліфікація) і загальну чисельність працівників, витрати на оплату праці.

#### 12. Алгоритм здійснення проєкту.

– вказати тривалість будівництва й монтажу обладнання підприємства;

– вказати тривалість пускового й початкового періодів виробництва;

– визначити дії, необхідні для своєчасного здійснення проєкту;

#### 13. Фінансовий аналіз і оцінка інвестицій.

– короткий опис критеріїв, що визначають оцінку інвестицій.

13.1 Повні інвестиційні витрати (основні відомості про інвестиції, що характеризують місцеві та іноземні компоненти):

– земля й підготовка ділянки;

– будівлі та споруди, роботи з цивільного будівництва;

– основне обладнання підприємства;

– допоміжне й обслуговуюче обладнання підприємства;

– основний акціонерний капітал;

– передвиробничі витрати й капітальні витрати;

– потреба в чистому оборотному капіталі.

13.2 Повні витрати на продану продукцію:

– експлуатаційні витрати;

– амортизаційні відрахування;

– витрати на маркетинг;

– витрати фінансування

13.3 Фінансування проєкту:

– джерела фінансування;

– вплив витрат фінансування й витрат з обслуговування боргу на проєктну пропозиція;

– державна політика щодо фінансування.

13.4 Оцінка інвестицій (основні дані):

– дисконтований потік реальних грошей (внутрішня норма прибутковості, чистий дисконтований дохід);

– термін окупності;

– прибуток, створений на загальний інвестований капітал і на акціонерний капітал;

– прибуток для учасників (як у проєктах спільних підприємств);

– основний фінансовий і економічний вплив на національну економіку і навколишні умови.

14. *Аспекти невизначеності*, зокрема критичні змінні, ризики, а також можливі стратегії та засоби управління в умовах ризику, ймовірні майбутні ситуації та їх можливий вплив на фінансову здійсненність інвестиційного проекту

15. *Висновки щодо проекту*:

- основні переваги проекту;
- основні недоліки проекту;
- шанси на здійснення проекту.

Резюме проекту для отримання міжнародної допомоги включає в себе головні висновки, зроблені за результатами вивчення проекту, і повинно містити його основні характеристики. Зазвичай це 1–2 сторінки, що містять такі дані:

1. Ініціатор проекту. Можливо, його дуже короткий опис.
2. Короткий (1–2 абзаци) опис суті запропонованого інвестиційного проекту.
3. Ключові передумови і/або конкурентні переваги, що дають змогу розраховувати на успішність проекту. Цей опис також потрібно вмістити в 1–2 абзаци.
4. Обсяг інвестицій в проект, можливо – із зазначенням основних напрямків вкладення коштів.
5. Джерела фінансування. Сума власного капіталу компанії, необхідна сума кредиту та його термін, необхідна державна підтримка й форма підтримки.
6. Основні техніко-економічні та фінансові показники проекту. Зазвичай перелік цих показників включає частину або всі пункти з такого списку:
  - плановий фізичний обсяг виробництва;
  - плановий річний обіг;
  - плановий річний прибуток (зазвичай EBITDA);
  - NPV, IRR, термін окупності проекту.

При оцінці резюме потрібно виходити з того, що з одного боку, інвестор повинен побачити в цьому розділі всі ключові дані, які він зазвичай використовує для прийняття рішення, а з іншого боку, вивчення цього розділу не повинно займати багато часу (бажано, щоб весь зміст резюме можна було прочитати за 1 хвилину). У цьому разі, резюме проекту стане хорошим інструментом для залучення уваги інвестора й початку роботи.

### *Ініціатор проекту*

Цей розділ повинен розкривати інформацію про ініціатора проекту з точки зору його надійності як позичальника (якщо в проекті передбачається банківське фінансування) і здатності реалізувати проект успішно й відповідно до заявлених планів. У розділі мають бути наведені:

1. Точне найменування ініціатора проекту та юридичні дані.

Залежно від цілей проекту для отримання міжнародної допомоги, може знадобитися розкриття географічного розташування ініціатора, структури його акціонерного капіталу, переліку ключових керівників. Якщо в проекті бере участь кілька компаній або фізичних осіб, то потрібно вказати їх, визначивши їхні ролі й порядок їхньої взаємодії в процесі реалізації проекту, при цьому обов'язково показати хто саме є одержувачем кредиту або коштів інвестора.

2. Підтвердження наявності досвіду роботи.

Бажано стисло викласти історію розвитку компанії, дати опис характеру й напрямів її діяльності.

3. Фінансові показники підприємства.

Необхідно надати ключову фінансову інформацію по ініціатору проекту і/або групі компаній, в яку він входить (виторг, валовий прибуток, чистий прибуток, сукупні активи, співвідношення власного й позикового капіталу тощо) в динаміці за останні кілька років.

Можна зробити це в формі агрегованого звіту про прибутки та збитки та балансу. Бажано, щоб ця інформація супроводжувалася наявністю додатків до проекту для отримання міжнародної допомоги, що містять повну фінансову звітність (у вигляді стандартних форм бухгалтерської звітності або у вигляді форм управлінської звітності).

4. Інша суттєва інформація.

Якщо проект належить до сфери, в якій вимагається наявність ліцензій, сертифікатів або членство в саморегульованих організаціях, потрібно вказати дані про наявність відповідних документів.

Якщо ініціатор проекту належить до групи компаній, бажано надати в графічному вигляді організаційну структуру групи або її фрагмент, включивши в неї інших учасників проекту, якщо вони також входять до групи, і вказати частки участі в статутному капіталі чи інші відносини, що зв'язують членів групи.

Якщо проект істотно залежить від особистих професійних якостей окремих виконавців, потрібно вказати цих виконавців і дати інформацію, що дозволяє судити про їхню здатність реалізувати проект.

Інформація цього розділу може (а іноді – повинна) підкріплюватися додатками, які містять підтвердження фактів, згаданих у розділі:

- копії статутних документів;
- копії ліцензій і сертифікатів;
- копії фінансової звітності;
- копії відгуків і рекомендацій.

Для проєктів, пов'язаних із випуском продукту або наданням послуг, цей розділ повинен розкривати такі питання:

- найменування продукції, структура продуктової лінійки;
- основні споживчі властивості продукту (послуги);
- чинники, що є конкурентною перевагою продукту;
- порівняння продукту з найважливішим аналогами.

Якщо предметом проєкту є створення об'єкта або інфраструктури, то необхідна інформація буде включати:

- географічне розташування об'єкта;
- будівельні характеристики, наприклад: площі, розподіл площ за категоріями, поверховість, земельна ділянка;
- укрупнене планування;
- чинники, що є конкурентною перевагою об'єкта;
- порівняння об'єкта з найважливішими аналогами.

Крім загального уявлення, потрібно описати поточний стан готовності продукту: проведені НДДКР і їх результати, дані випробувань, інформацію про виконання проєктно-вишукувальних робіт тощо. Для будівельних проєктів важливо описати документацію по об'єкту, виконані роботи та роботи, необхідні для завершення проєкту.

Бажано супроводити опис схемами й фотографіями, що дають змогу наочно оцінити суть пропонуваніх рішень.

### ***Аналіз ринкової ситуації***

Аналіз ринкової ситуації повинен давати чітке уявлення про перспективи збуту продукції (послуг), виробленої в межах проєкту, а також закладати основу для розробки стратегії та оперативного плану маркетингу. Залежно від характеру проєкту, це дослідження може включати вивчення одного або декількох із таких питань:

- аналіз соціально-економічного середовища;
- аналіз споживачів та сегментація ринку;
- аналіз ринку;
- аналіз каналів збуту;
- аналіз конкуренції.

### ***Аналіз соціально-економічного середовища***

Якщо проєкт залежить від соціально-економічної ситуації в регіоні, то доцільно почати дослідження з її аналізу: короткий опис регіону реалізації проєкту, основні макроекономічні показники на основі прогнозу соціально-економічного розвитку регіону (рівень розвитку та структура виробництва, зайнятість населення, середній рівень заробітної плати), можливості пільгового оподаткування, чи належить регіон до особливих економічних зон.

Необхідно розкрити дані про фактори, які можуть вплинути на організацію та обсяги збуту, виробництво й витрати, ризики проєкту.

### ***Аналіз споживачів та сегментація ринку***

Для опису ринку потрібно ідентифікувати споживачів, їхні інтереси. Це може бути зроблено після аналізу ринку загалом, або сегменти ринку можна виділити заздалегідь, для того, щоб проводити аналіз вже для кожного сегменту окремо. Бажано включити в аналіз такі характеристики споживачів продукції:

- тип споживача (покупці, виробники, одиничні самостійні споживачі тощо);
- їхнє географічне розташування;
- їхню думку про продукцію;
- процес прийняття рішення про покупку;
- кількість і частота покупок.

Зазвичай, для аналізу ринку та планування маркетингу повинен бути визначений один або кілька цільових сегментів. Сегмент – це група споживачів, що характеризується однотипними уподобаннями або реакцією на пропонований продукт і на набір маркетингових стимулів. Сегментація може ґрунтуватися на одному з таких факторів:

- географічні та мовні критерії (національність, регіон);
- для B2C – ринків: соціально-демографічні критерії (вік, стать, дохід, освіту, сімейний стан тощо);
- для B2B – ринків: тип підприємства (розмір, галузь тощо);
- психологічні критерії (життєві цілі, статус тощо);

Важливо враховувати різницю в поведінці споживачів на ринках, орієнтованих на приватних осіб (B2C – ринки) і на підприємства (B2B – ринки).

### ***Особливості ринку b2c (business-to-customers):***

- у споживача комплексні потреби;
- на вибір споживача сильно впливають емоційні аспекти;

– цикл покупки, зазвичай, дуже короткий (для деяких продуктів характерні взагалі «імпульсні покупки»), орієнтація на торговельну марку, звички;

– думка споживача важлива;

– можливість впливати на споживача зазвичай існує лише через рекламу й комунікації в точках продажу.

*Особливості ринку b2b (business-to-business):*

– продукція, що закупається, використовується для подальшого виробництва;

– покупець має глибоке та спеціальне знання продукту;

– потреби ґрунтуються на конкретній меті;

– процес прийняття рішення тривалий (зазвичай з використанням тендеру);

– велика кількість осіб, що беруть участь у процесі покупки;

– більш значуща роль прямих продажів.

*Аналіз ринку*

У цьому розділі необхідно визначити цільовий ринок для проекту (рівень і тенденції розвитку), описати його структуру (постачальників, типи підприємств, принципи пристрою галузі, темпи й напрями галузевого розвитку), основних гравців, особливості конкуренції, структуру збуту. Повинно бути показано, що продукція або послуги мають ринок збуту, а також можливість підприємства добитися успіху на цьому ринку.

Характеристики ринку, які бажано чітко вказати в аналізі:

1) *кількісні:*

– ємність ринку;

– фаза життєвого циклу ринку;

– рівень насичення ринку;

– темпи зростання, у відсотках, у натуральних показниках;

– стабільність зростання;

– незалежні прогнози щодо розвитку ринку в майбутньому;

2) *якісні:*

– структура потреб споживачів;

– мотиви здійснення покупок;

– інтенсивність конкуренції;

– специфічні особливості ринку, наприклад, труднощі доступу до операцій на ринку.

Ємність ринку може бути потенційною (максимальною) і реальною (фактичною). Потенційна місткість – можливий річний обсяг реалізації певного виду товару при сформованому середньому рівні цін (виражається

в натуральному або вартісному вираженні). Фактична кількість різниться – реальний річний обсяг реалізованої продукції товару при сформованому середньому рівні цін.

Частка ринку (питома вага компанії) – частка реалізованої продукції конкретною компанією в загальному обсязі реалізованої продукції на ринку (може виражатися у вартісному вираженні, але частіше у відсотках).

У проекті для отримання міжнародної допомоги необхідно відобразити прогноз збільшення ємності майбутнього ринку й на основі цих даних визначити фактичну або плановану ринкову частку підприємства. Рекомендується розкрити використані принципи визначення ринкової частки компанії, дотримуючись при цьому ієрархії, поданої на рисунку 9.1.



Рисунок 9.1 – Ємність і частка ринку

Цільову частку ринку можна використовувати у проекті для отримання міжнародної допомоги як підставу для прогнозу обсягу продажів. Якщо ж очікуваний обсяг продажів розрахований іншими методами, то рекомендується розрахувати на його основі прогноз частки ринку.

При вивченні ринку приділіть особливу увагу такій інформації (якщо ці питання актуальні для цього ринку):

- існуючий рівень імпорту й державна політика щодо цього;
- виробництво або імпорт товарів, здатних замінити пропонований проектом товар;
- існуючий рівень експорту;
- наявність дефіциту товару та прояви цього дефіциту;
- дефіцит сировини, складності зі створенням інфраструктури та інші фактори, що стримують розвиток ринку й конкуренції.

Для підприємств, які розглядають можливість експорту продукції необхідно визначити географічну спрямованість можливого експорту щодо конкретного продукту. Необхідно враховувати більш високу конкуренцію у міжнародному масштабі при плануванні обсягів виробництва, ціни, термінів виходу на експортний ринок, маркетингові зусилля, особливості податкового, валютного, митного законодавства.

### ***Аналіз збуту***

У проєкті для отримання міжнародної допомоги повинні бути чітко визначені канали, по яких проводиться збут продукції (послуг). Зазвичай, ці канали належать до однієї з таких категорій:

- оптові продавці;
- роздрібні продавці;
- збут безпосередньо покупцям.

Залежно від обраного каналу збуту буде змінюватися схема реалізації, зокрема цінова політика, структура витрат, витрати на просування тощо.

Якщо компанія ухвалить рішення про реалізацію продукції власними силами, що має на увазі відкриття представництв, філій або створення іншої торгової інфраструктури, необхідно врахувати додаткові інвестиції та ризики, які вимагають окремого аналізу у межах розробки проєкту для отримання міжнародної допомоги.

У будь-якому разі, при вивченні каналів збуту бажано торкнутися тією чи іншою мірою (залежно від того, наскільки це актуально для проєкту) таких питань:

- на кому лежить відповідальність за забезпечення просування товару та як розподіляються витрати на просування;
- доставка товару;
- митне оформлення;
- забезпечення лояльності покупців і повторних покупок.

### ***Аналіз конкуренції***

Цей розділ рекомендується почати з перелічення всіх реальних і потенційних конкурентів (особливо прямих, що працюють на тому самому цільовому ринку). Описати позиції конкурента: загальний обсяг продажів, загальна частка на ринку, витрати на маркетинг, репутація. На підставі отриманої інформації визначити сильні та слабкі сторони конкурентів.

У проєкті для отримання міжнародної допомоги необхідно провести порівняльний аналіз із власною компанією за позиціями: продукт, ціна, просування, збут. Підсумком аналізу є виявлення конкурентних переваг і вразливих позицій підприємства та його конкурентів для утримання і

розвитку конкурентоспроможності підприємства. Розроблені пропозиції щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства враховуються в плані маркетингу.

### ***Стратегія та тактика продажів (надання послуг)***

Маркетингова стратегія – це план досягнення цілей компанії, в якому повинні бути відображені всі елементи маркетингу, фінансові ресурси, виробничі можливості.

Стратегія може включати такі елементи: сегментування, частка ринку, зв'язок «товар/ринок», конкуренція.

Серед найпоширеніших методик опису маркетингової стратегії можна виділити і рекомендувати до використання такі:

- стратегічна матриця Портера;
- матриця стратегій Ансоффа;
- опис інструментів маркетингу в матриці 4P.

Портер виділив три типи стратегії: лідерство за витратами, диференціація та фокусування. При цьому остання поділяється ще на дві: фокусування на диференціації та фокусування на витратах.

*Лідерство по витратах.* Основна теза – для досягнень мети компанія повинна знизити витрати й стати лідером за цим показником у своїй галузі.

*Диференціація.* Ідея стратегії – концепція унікальної торговельної пропозиції. Споживач при виборі товару керується товарним знаком, фірмою-виробником або унікальною якістю, виділяє цей продукт від конкурентів. У цьому разі знижується чутливість до цін.

*Фокусування.* Сенс стратегії – концентрація зусиль на чітко визначеній меті. Метою може бути – обмежена група споживачів, частина номенклатури продукції, що випускається або географічний регіон. Фокусування на витратах у роботі з одним виділеним компанією сегментом галузі передбачає, що за рахунок нижчих витрат компанія зможе домогтися високої конкурентної переваги в очах своєї цільової групи. Завданням компанії при фокуванні на диференціації стає представити якнайбільш привабливим свій продукт для певної цільової аудиторії.

## Конкурентні переваги

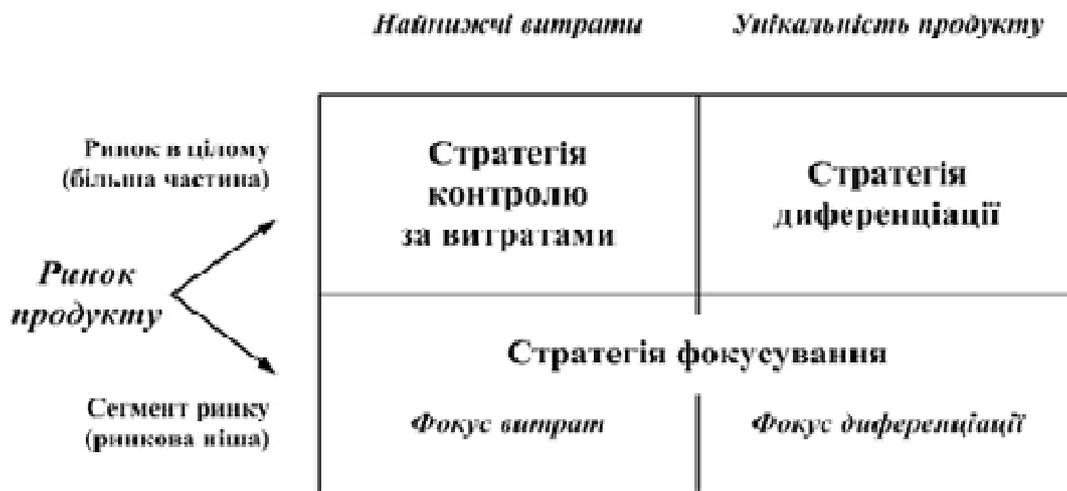


Рисунок 9.2 – Матриця стратегічних альтернатив Портера

У проєкті для отримання міжнародної допомоги рекомендується описати обрану стратегію за Портером. Це має на увазі певну позицію на ринку (частку ринку) і попередній рівень цін. Стратегія лідерства за витратами ставить завдання – низькі ринкові ціни на продукт. Стратегія диференціації має на меті встановити середній і вище середнього рівень цін. Стратегія фокусування передбачає високі ціни на продукти.

Зв'язок «товар/ринок» є другим суттєвим елементом стратегії, оскільки визначає формат виробничої програми. У цьому аспекті використовують матрицю Ансоффа (Ansoff).

*Стратегія проникнення на ринок.* Розширення збуту існуючого продукту існуючим покупцям на ринку. Стратегія передбачає інтенсифікацію ринкових зусиль через заходи просування продукції (реклама), репозиціонування бренду тощо.

*Стратегія розвитку ринку.* Існуючий продукт пропонується новим покупцям, виводиться на нові ринки. Збільшення продажів за допомогою каналів збуту.

*Стратегія розвитку продукту.* Пропонування нового продукту існуючим покупцям. Пропонування більш вдосконалених версій продукту. Концентрація зусиль на дослідженнях, розробках.

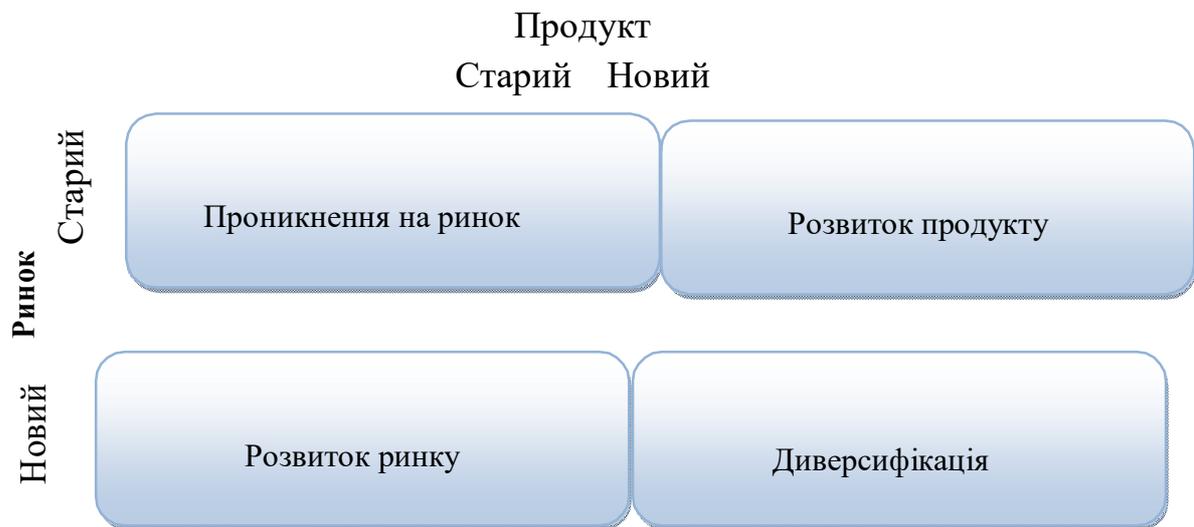


Рисунок 9.3 – Матриця стратегій Ансоффа

*Стратегія диверсифікації.* Абсолютно новий продукт пропонується новим споживачам. При цьому може зберігатися галузь, а може змінюватися докорінно.

Матриця Ансоффа показує продуктовий діапазон і допомагає визначитися з виробничою програмою. Концепція стратегічних альтернатив Портера сприяє ідентифікації проекту на ринку й визначенню конкурентної стратегії.

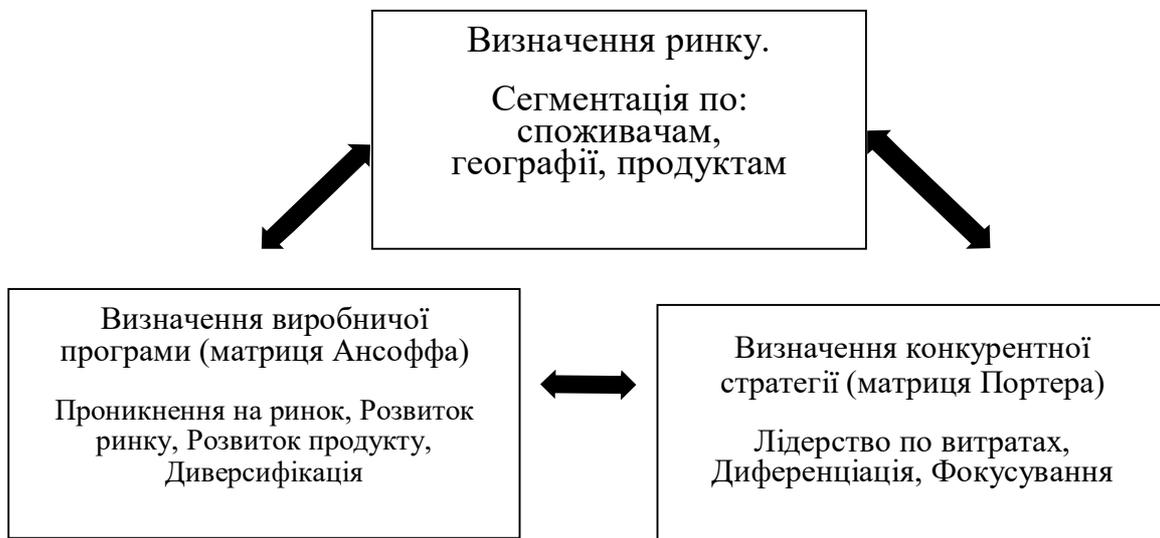


Рисунок 9.4 – Основні елементи стратегії

Після формування стратегії проекту необхідно перейти до операційного плану. Операційний план представлений інструментами

маркетингу (продукт, ціна, просування, збут), планом заходів і бюджетом на маркетинг.

<b>ПРОДУКТ</b>	<b>ЦІНА</b>
Асортиментна політика Якість Дизайн Упаковка Сервіс	Позиціонування ціни Знижки та умови оплати
<b>ПРОСУВАННЯ</b>	<b>ЗБУТ</b>
Реклама PR-акції Стимулювання продажів	Канали збуту Час оформлення замовлення Запаси Транспорт

Рисунок 9.5 – Інструменти маркетингу (4Р Філіпа Котлера)

### ***Продукт***

Описати продукт з точки зору задоволення потреб покупців, відповідності стандартам якості, привабливості дизайну, упаковки. Іноді перевага забезпечує післяпродажне обслуговування, вартість післяпродажних послуг повинна бути врахована у фінансовій моделі. Характеристика продукту є підставою для виробничої програми, розрахунку виробничої потужності, планування інвестиційних, виробничих, комерційних витрат і ризиків проекту.

*Ціна.* у цілому підрозділі необхідно описати цінову політику, визначити діапазон ціни продажу, умови оплати та знижки.

*Просування.* У проекті для отримання міжнародної допомоги необхідно висвітлити інструменти просування, графік і кошторисну вартість заходів, покликаних досягти запланованого обсягу збуту.

### ***Прогноз продажів***

Аналіз ринку й вибір маркетингової стратегії дає первинну інформацію для планування дохідної частини проекту. Отже, результатом цього розділу повинен стати прогноз продажів (доходів).

Доходи проекту описуються в розрізі джерел їх отримання. При цьому бажано показувати окремо обсяги продажів у натуральному вираженні й ціни на продукцію (роботи, послуги). Виділення цін реалізації

дозволяє інвестору переконатися в достовірності представленої інформації по проєкту.

Дохід (виручка від реалізації) визначається на підставі таких складників:

- номенклатура продукції, робіт, послуг;
- обсяги реалізації;
- ціни реалізації.

Для довгострокового планування характерно агрегування й низький ступінь детальності, тому занадто докладна деталізація прогнозів не підвищить їх точності, а навпаки, може зашкодити якості оцінок.

При описі фізичних обсягів реалізації варто приділяти увагу таким моментам:

- поступовий вихід на плановану потужність;
- сезонність/цикли ділової активності.

При описі продажів також необхідно враховувати низку типових фінансових питань, а саме:

- у якій валюті зроблено прогноз продажів (рекомендується вказувати прогноз у тій валюті, в якій виробляються платежі, але можна також приводити весь збут в основній валюті фінансової моделі проєкту);
- чи враховують ціни інфляцію і якщо ні, то якому моменту часу відповідає ціна;
- яким умовам постачання відповідає ціна (бажано використовувати терміни Incoterms);
- чи включений ПДВ у ціну;
- чи враховані знижки в ціні.

Якщо при підготовці проєкту були встановлені контакти з потенційними покупцями, досягнуто попередніх домовленостей, рамкові угоди, що підтверджують закладений в розрахунок обсяг реалізації та ціни на продукцію, необхідно включити цю інформацію в обґрунтування прогнозу продажів, а самі угоди включити в пакет додатків до проєкту для отримання міжнародної допомоги. Наявність таких документів є великим плюсом для проєкту.

### ***Технологічний і правовий аналіз***

У проєкті для отримання міжнародної допомоги необхідно дати коротку інформацію про застосовувані технології та організаційні рішення, якщо вони становлять помітну частину проєкту.

Крім загального ознайомлення з пропонуваним рішенням, опис має розкривати такі питання:

- переваги технології та порівняння з основними альтернативами;
- ступінь опрацьованості технології, наявність досвіду експлуатації, необхідні НДДКР;

- вибрані постачальники устаткування й субпідрядники;
- специфічні вимоги до забезпечення роботи проєкту.

У додатках до проєкту для отримання міжнародної допомоги рекомендується дати детальні матеріали про запропоновані технологічні рішення або детальний перелік наявних матеріалів, які можуть бути надані для ознайомлення фахівцям.

Якщо проєкт пов'язаний зі створенням нового виробництва, то рекомендується привести загальну схему підприємства, яка послугує основою для проєктування заводу, визначення обсягу будівництва, вимоги до обладнання та інших інвестиційних елементів.

Для більшості проєктів опис функціональної схеми має містити такі елементи:

- принципові фізичні або просторові характеристики та взаємозв'язок комплексу машин і обладнання, будівельних об'єктів, різних допоміжних цехів, споруд;

- алгоритм потоків матеріалів;

- транспортні схеми;

- внутрішні комунальні лінії для електроенергії, води, газу, телефону, стічних вод і викидів до місця з'єднання з існуючими загальноміськими мережами.

Вибір обладнання та технології взаємопов'язані. Потреба в обладнанні визначається на підставі виробничої потужності підприємства та обраної технології. Перелік виробничих машин і устаткування повинен включати в себе всі пересувні та стаціонарні машини й обладнання для виробництва, обробки та контролю.

Якщо обладнання імпортує необхідно з'ясувати умови ввезення цього обладнання, розмір імпортного мита та інші умови постачання.

Витрати на монтаж і установлення устаткування повинні бути враховані окремо, якщо ці послуги не прописані в умовах контракту на поставку технології та/або обладнання. Зазвичай, ці витрати можуть коливатися в межах 1–15 % від вартості самого обладнання.

### ***Місце розташування***

Вибір місця розташування проєкту не завжди ґрунтується на ретельному поетапному вивченні альтернатив і відборі оптимального рішення. Зазвичай ініціатори проєкту виходять з наявної земельної ділянки або інших обставин, що склалися. Опис розташування проєкту, проте має обґрунтовувати прийнятність закладених у проєкт планів. Особливо важливим це є для проєктів у галузі будівництва, де вдалий вибір місця для нового об'єкта великою мірою визначає кінцевий успіх.

Аналіз розташування повинен включати такі питання (якщо вони є актуальними для проєкту):

- стратегічні причини вибору ділянки: прив'язка до ключових джерел ресурсів, постачальникам або споживачам;
- відповідність природного навколишнього середовища;
- оптимальність ділянки з точки зору взаємодії з транспортною інфраструктурою;
- наявність доступу до основних елементів інфраструктури й комунікацій: дороги, електрика, газ, опалення, водопровід, каналізація;
- соціально-економічне оточення.

Якщо предметом проєкту є створення об'єкта нерухомості для здачі в оренду або продаж, то аналіз місця розташування повинен включати оцінку привабливості ділянки для потенційних орендарів (покупців).

### ***Будівництво***

Якщо проєктом передбачено будівельні роботи, то їх зміст має бути роз'яснено. Зокрема, необхідно вивчити та представити в межах проєкту для отримання міжнародної допомоги такі питання, як:

- підготовка ділянки;
- перенесення й поліпшення доріг;
- створення комунікацій (вода, газ, електрика тощо);
- зведення заводських і допоміжних будівель.

Оцінка щодо будівель і споруд повинна охоплювати: головну заводську будівлю; будівлю для допоміжного виробничого обладнання, для підготовки або первісної обробки сировини; допоміжні будівлі для техобслуговування та ремонту; склади для зберігання запасів сировини й готової продукції; невиробничі будівлі, зокрема адміністративні, культурно-побутові (їдальня, медпункт тощо), житлові.

Витрати на будівництво на стадії підготовки техніко-економічного обґрунтування зазвичай визначаються укрупнено, на підставі питомих витрат, наприклад будівельні витрати на 1м<sup>2</sup> для подібних об'єктів. До

закінчення проектно-вишукувальних робіт такий підхід може бути визнаний достатнім.

### *Матеріально-технічне забезпечення*

При виробництві продукції сировина й матеріали займають суттєву питому вагу (до 70 % у собівартості), це обумовлює підвищену увагу до аналізу даного питання. Вибір сировини залежить від технічних характеристик проекту: технологія, обладнання, економічно виправдані виробничі потужності, місце розташування. Крім цього, впливає фактор вибору стратегії (мінімізація витрат), ризику, навколишнє середовище (екологічні стандарти, дефіцитність сировини, забруднення).

Оцінка матеріально-технічного забезпечення проекту повинна охоплювати питання:

- кількість і якість сировини, матеріалів;
- джерело постачань (постачальники);
- способи транспортування та зберігання.

Якщо мова йде про мінеральну сировину, рекомендується відобразити інформацію про придатні для розробки поклади й підтвержені відомості про запаси, описати фізичні й хімічні властивості родовищ.

Крім основної сировини, описуються допоміжні матеріали: домішки, пакувальні матеріали, тара, лаки, фарби, масла, мастила, матеріали для техобслуговування тощо.

Якщо використовуються в процесі виробництва сировина й матеріали, вимагають певних умов зберігання (дотримання температурного режиму, певної вологості тощо), потрібно відобразити в проекті для отримання міжнародної допомоги, в який спосіб ці умови забезпечуються.

Якщо постачання ресурсів вимагає істотних транспортних витрат, то описується, хто здійснює транспортування (постачальник або стороння організація), і яка її вартість.

На окрему увагу заслуговує опис комунальних витрат: електроенергія, вода, паливо, газ та ін. Ці витрати безпосередньо пов'язані з місцем розташування проекту, технологією та виробничою потужністю.

При підготовці проекту для отримання міжнародної допомоги необхідно розрахувати можливість підключення до джерела, максимальну потребу в електроенергії, добове й річне споживання енергії.

У разі використання твердих і рідких горючих матеріалів необхідно визначити кількість споживаного палива загалом (у натуральних одиницях або у вартісному вираженні).

Оцінка потреби у воді для виробничого процесу й допоміжних потреб. Оцінити витрати на водоспоживання за період. Запасні частини для безперебійного функціонування машин і устаткування у виробничому процесі. Необхідно закласти в розрахунок витрати на заміну запчастин, а також визначитися з постачальниками. Витрати на запчастини для перших двох років експлуатації обладнання можуть бути враховані в початкових інвестиціях.

Якщо під час підготовки проєкту для отримання міжнародної допомоги визначені конкретні постачальники, рекомендується описати їхній діловий досвід, основних споживачів, наявність ліцензій, а також необхідно включити в розрахунки попередні домовленості про умови постачання матеріальних ресурсів.

Зазвичай, на етапі підготовки проєкту для отримання міжнародної допомоги багато з перелічених вище питань ще не вирішені, тому немає можливості дати по ним чіткі готові відповіді. Матеріали проєкту, однак, повинні надавати інформацію про те, як ці питання будуть вирішуватися, а також включати настільки точні оцінки по ним, наскільки це можливо на цьому етапі розвитку проєкту.

### *Персонал*

Необхідно визначити й розкрити в проєкті для отримання міжнародної допомоги питання забезпеченості виробництва кваліфікованим персоналом. Зокрема, повинні бути представлені:

- загальна потреба в персоналі та організаційна схема створюваного бізнесу;
- доступність необхідного персоналу;
- політика в сфері людських ресурсів;
- програма підтримки та підвищення кваліфікації персоналу.

Рекомендується вказати організаційну схему, яка описує структуру управління організацією. На основі організаційної схеми визначається потреба в персоналі. Трудові ресурси, необхідні для проєкту, повинні бути визначені за окремими категоріями (керівний персонал, кваліфіковані й некваліфіковані робітники).

Потреба в персоналі відрізняється на різних фазах проєкту. На інвестиційній фазі буде необхідність у персоналі, пов'язаному з підготовчими заходами: керівний і контролюючий персонал, деякі майстри

та робітники повинні бути найняті для проходження навчання та участі в монтажі обладнання, на якому потім будуть працювати. Кількість персоналу на цій стадії може бути зведена до мінімуму. На експлуатаційній фазі потреба в персоналі може змінюватися. Поступово зростає завантаження устаткування, що вимагає збільшення персоналу, додаткових змін.

Конкурентоспроможність підприємства безпосередньо залежить від досвіду та кваліфікації персоналу. Отже, необхідно передбачити програми навчання. Навчання може бути організовано вже на інвестиційній стадії на будівельному майданчику або на підприємствах-постачальниках обладнання, на аналогічних заводах у країні або за кордоном. Надалі навчання зводиться до підвищення кваліфікації, освоєння нових технологій, ротації. У деяких випадках витрати на навчання становлять 10–15 % загальних інвестиційних витрат, тому ігнорувати цю статтю витрат не можна.

Одним із результатів розділу повинні бути витрати на заробітну плату персоналу, з урахуванням конкурентоспроможності заробітної плати на ринку праці з урахуванням озвученої кваліфікації/досвіду. Крім визначення окладу і/або погодинної тарифної ставки, необхідно врахувати такі статті витрат:

- щорічні відпустки, лікарняні, навчання, які знижують кількість ефективних робочих днів;
- витрати на соціальне, медичне й пенсійне забезпечення;
- витрати на оплату підйомних, відрядних та інших подібних витрат;
- витрати на навчання;
- податки з заробітної плати (ЄСП, прибутковий податок).

Якщо проєктом передбачено швидке збільшення чисельності персоналу, то має сенс викласти політику в сфері набору співробітників і, можливо, передбачити витрати на оплату послуг агентств.

### ***Дозволи, погодження, патенти***

Якщо діяльність у межах проєкту вимагає отримання ліцензій, сертифікатів, дозволів чи інших адміністративних узгоджень, проєкт для отримання міжнародної допомоги повинен містити їх перелік із зазначенням поточного стану питання, а також вартості й часу отримання відповідних документів. Деталізація цього переліку залежить від стадії розвитку проєкту.

Якщо діяльність проєкту входить до переліку видів діяльності, що підлягає ліцензуванню, то необхідно надати інформацію про ліцензії або

включити в план робіт отримання ліцензії, що враховує ситуацію вартість і терміни подібних процедур.

У проєктах, пов'язаних із новими технологічними рішеннями, необхідно вказати, як саме здійснюється патентний захист проєкту, які патенти вже отримані, і які передбачається отримати в майбутньому.

Товарні знаки, які використовуються в проєкті, повинні бути обов'язково захищені. Потрібно враховувати, що реєстрація товарного знаку є досить тривалим процесом, що займає від 6 місяців до року, і до завершення цього процесу ефективний захист прав на товарний знак буде ускладнено. У проєкті для отримання міжнародної допомоги бажано вказати, які товарні знаки передбачається захищати, а також, які товарні знаки вже зареєстровані.

### ***Екологія***

Проєкт для отримання міжнародної допомоги повинен містити ретельний і реалістичний аналіз впливу на навколишнє середовище проєкту. Потрібно враховувати, що деякі проєкти можуть надавати такі дії на навколишнє середовище, які виключають можливість використовувати певні місця розташування або зроблять весь проєкт неможливим. Також, навіть проєкт з помірним екологічним впливом несе помітні додаткові ризики доти, доки не буде отримано погодження цього впливу в контролюючих органах. До того ж, згідно із законодавством, екологічна експертиза ґрунтується на принципах презумпції потенційної екологічної небезпеки будь-який запланований господарській та іншій діяльності, тобто ініціатори проєкту повинні бути готові документально і в процесі дослідження довести відсутність або прийнятність шкоди від свого проєкту.

### ***Екологічний аналіз проєкту***

Пповинен давати відповіді на такі питання:

- виявлення найважливіших проблем, що стосуються навколишнього середовища;
- кількісна та якісна оцінка впливів;
- облік у розробці проєкту вимог і правил, що стосуються допустимого впливу на навколишнє середовище;
- виявлення заходів для пом'якшення несприятливих впливів на навколишнє середовище та для можливого посилення сприятливих впливів.

Бажано, щоб опис екологічних впливів проєкту ґрунтувалося на документах завершеної екологічної експертизи (державною чи

громадською), а сам звіт про екологічну експертизу входив у комплект документів проєкту як додаток до проєкту для отримання міжнародної допомоги. На етапі попереднього аналізу, однак повноцінна екологічна експертиза не завжди можлива.

У цьому разі, необхідно самостійно оцінити очікувані дії, їх межі та заходи для їх зниження.

При підготовці оцінки можна використовувати такий контрольний список можливих екологічних впливів:

1. Виділення й викиди:
  - рідкі відходи;
  - тверді відходи;
  - забруднення повітря (пил, гази);
  - шум і вібрація;
  - запахи;
  - хімічні реагенти (здатні створити барвники, запахи або небезпечні речовини);
  - небезпечні речовини.
2. Ризики, небезпека для здоров'я та життя:
  - ризики промислових катастроф;
  - пожежна небезпека;
  - охорона праці співробітників.
3. Покращення природних ресурсів та екосистем:
  - вичерпання невідновлюваних ресурсів;
  - шкода водним ресурсам;
  - шкода землі (ерозія, затоплення, зниження родючості);
  - шкода флорі;
  - шкода фауні (зниження популяцій, зміна ареалу проживання).
4. Покращення існуючих соціальних структур:
  - міграція;
  - витіснення існуючих видів діяльності.

### *Реалізація*

Рекомендованої формою прогнозування у фінансовій моделі є побудова прогнозів із використанням інфляції. Це означає, що інвестиційні витрати, доходи, поточні витрати проєкту повинні бути сплановані з використанням цін, очікуваних на момент появи цих доходів і витрат.

Прогноз інфляції бажано підготувати з урахуванням індивідуальних особливостей проєкту. За відсутності детальних даних допустимо

застосовувати прогнози, що публікуються в офіційних державних вісниках України (зазвичай, ці прогнози публікуються на три роки, узагальнені припущення робляться й на триваліший термін).

Для деяких проєктів можна вважати досить коректним виконання розрахунків у постійних цінах (із відповідними коригуваннями при обчисленні показників ефективності). З-поміж таких випадків виокремлюють проєкти, для яких вірні такі три умови:

- частка кредитів у джерелах фінансування не висока;
- майбутні коливання валютних курсів не роблять на проєкт вирішального впливу і не аналізуються;
- у проєкті не значущі й не аналізуються відмінності в інфляції на окремі статті доходів і витрат (наприклад різні темпи зростання цін на електроенергію та на готову продукцію).

### ***Оцінка інвестиційних витрат***

До складу інвестиційних витрат проєкту включаються вкладення в основні засоби та інші активи, витрати підготовчого періоду й інвестиції в чистий оборотний капітал.

Інвестиції в основні засоби та інші активи включають статті:

- купівля землі, підготовка ділянки;
- зведення або придбання будівель і споруд (будівельно-монтажні роботи);
- машини, обладнання та інші активи (виробниче й допоміжне, обладнання);
- передплачені витрати (наприклад внески в рахунок майбутніх платежів за оренду або права користування);
- купівлю ліцензій, патентів тощо.

Опис інвестиційних витрат має враховувати особливості вимог до оподаткування та бухгалтерського обліку створюваних активів. Зокрема, не рекомендується вказувати сумарним рядком витрати, які за податковими або обліковими характеристиками істотно відрізняються. Витрати, які не обкладаються ПДВ і не амортизуються, не потрібно вказувати сумарно з витратами, що обкладаються ПДВ і амортизуються. Також, активи можуть бути розділені на групи за термінами амортизації. Якщо кількість позицій в інвестиційних витратах не велика, рекомендується представити повний список витрат.

При покупці імпортного обладнання варто приділити увагу імпортному миту та сплати ПДВ на імпортні товари, визначивши момент

митного оформлення обладнання та, відповідно, момент сплати цих податків.

Необхідно вказати норми амортизації, що приймаються для активів.

Витрати підготовчого періоду – це поточні витрати на забезпечення діяльності проєкту, зроблені до початку комерційної експлуатації. У число таких витрат можуть входити:

- попередні витрати на створення компанії, залучення фінансування;
- витрати на підготовчі дослідження: розробка проєкту для отримання міжнародної допомоги, дослідження, оплата послуг технічних консультантів, виробництво зразків;
- витрати на утримання команди проєкту;
- витрати на пускові випробування, пуск і введення в експлуатацію;
- НДДКР на підготовчих стадіях.

Витрати підготовчого періоду повинні бути враховані в складі інвестиційних витрат, навіть якщо в результаті не створюється активів, що відображаються на балансі компанії.

Необхідно визначити не тільки розмір інвестиційних витрат, але й графік оплати активів. Графік оплати активів повинен відповідати попередніми домовленостями з постачальниками, замовниками, умовами контракту, договорами будівельного підяду. У разі якщо введення в експлуатацію та оплата відбуваються в різний час, це повинно бути видно з поданих даних.

Рекомендується супроводжувати інформацію про інвестиційні витрати календарним планом, із якого буде зрозуміло розподіл витрат у часі, взаємозв'язок етапів і загальний план робіт.

Раніше здійснені інвестиції, пов'язані з проєктом, описуються в переліку інвестиційних витрат окремо від витрат, які ще тільки належить сплатити. Потрібно враховувати, що ці витрати не увійдуть до бюджету проєкту, але вплинуть на розмір активів і отже – на оподаткування.

### ***Оборотний капітал***

До складу інвестиційних витрат входить ще один важливий складник, який обов'язково повинен бути відображений в проєкті для отримання міжнародної допомоги – потреба в фінансуванні оборотного капіталу.

Ігнорування або недооцінювання потреби у фінансуванні оборотного капіталу призводить до заниження потреби проєкту в джерелах фінансування, а також до штучного поліпшення показників ефективності інвестицій. Його вплив на грошові потоки проєкту може бути істотним,

тому потреба у фінансуванні оборотного капіталу є одним з важливих параметрів розрахунків.

Оборотний капітал становить суму коштів, спрямованих на придбання запасів, пов'язаних у незавершеному виробництві та готової продукції на складі, а також гроші, не отримані від покупців за реалізовану продукцію.

Чистий оборотний капітал (далі – ЧОК) становить оборотні активи за вирахуванням короткострокових зобов'язань:

$$\text{ЧОК} = \text{ОА} - \text{КО}$$

1. Оборотні активи:

- запаси сировини та матеріалів;
- незавершене виробництво;
- запаси готової продукції;
- аванси постачальникам;
- дебіторська заборгованість.

2. Короткострокові зобов'язання:

- аванси покупців;
- кредиторська заборгованість постачальника;
- заборгованість з податків і зборів;
- заборгованість перед персоналом.

Розмір чистого оборотного капіталу може змінюватися протягом усього проєкту, при цьому збільшення ЧОК викликає потребу в інвестиційних вкладеннях, а зниження ЧОК вивільняє грошові кошти. Найважливіше відобразити зміну ЧОК у момент запуску виробництва, а також значних змін масштабів діяльності.

Можливі два варіанти опису оборотного капіталу. Якщо цикли оборотності коштів не надто великі (менше етапу розрахунку), то прогноз потреби в оборотному капіталі може ґрунтуватися на використанні формул розрахунку окремих статей витрат або капіталу загалом. Ці формули мають вигляд (наведено приклад для розрахунку запасів матеріалів): тобто розрахунок запасів спирається на витрати матеріалів і прогноз середнього часу зберігання. У цьому разі, весь алгоритм розрахунків виглядає так:

1. Для кожного рядка поточних активів і короткострокових зобов'язань розраховується прогноз на весь проєкт.

2. З поточних активів віднімаються короткострокові зобов'язання – отриманий рядок є прогнозом ЧОК.

3. Зміни ЧОК від періоду до періоду розглядаються або як інвестиції в оборотний капітал (якщо сума ЧОК зростає), або як вивільнення коштів (якщо сума зменшується).

Підсумковий розрахунок повинен бути представлений у проєкт для отримання міжнародної допомоги з деталізацією та обґрунтуванням закладених у розрахунок термінів оборотності.

Якщо цикл оборотності продукції або грошей очікується більше, ніж крок розрахунку, а також у проєктах вз вираженою сезонністю, використання розрахунку оборотного капіталу на основі циклів оборотності не рекомендується. У таких проєктах бажано використовувати детальний аналіз графіків надходження грошей і відвантажень, щоб розрахувати суми оборотного капіталу безпосередньо. Зокрема, до таких проєктів належать багато проєктів у галузях:

- сільське господарство (особливо рослинництво);
- житлове будівництво;
- важке машинобудування.

### ***Поточні витрати проєкту***

Опис поточних витрат проєкту має бути логічно пов'язаний з маркетинговими заходами, характеристиками технології, планом по персоналу й іншими аспектами проєкту.

Поточні витрати обов'язково повинні бути представлені з поділом на постійні та змінні. Змінні витрати змінюються приблизно пропорційно змінам рівня виробництва. Це витрати на матеріали, сировину, відрядна оплата праці, можуть бути комунальні витрати. Постійні витрати залишаються незмінними незалежно від змін рівня діяльності, включають у себе адміністративні витрати, амортизацію, витрати на ремонт і техобслуговування фондів, оренду тощо. Вихідні дані по постійним витратам готуються у вигляді кошторису витрат за обраний період часу, наприклад, за рік, квартал.

Використання собівартості виробу як основи для планування поточних витрат, без поділу цієї собівартості на умовно-постійну та умовно змінну частини, не допускається, оскільки такий підхід приводить до некоректного аналізу динаміки витрат у процесі проєкту.

До основних видів поточних витрат відносяться:

- прямі матеріальні витрати;
- заробітна плат ;
- загальновиробничі витрати;
- амортизаційні відрахування;

- адміністративні витрати;
- комерційні витрати;
- витрати на обслуговування зовнішньої заборгованості – відсотки по кредиту, лізингові платежі.

### ***Прямі матеріальні витрати***

Матеріали, сировина, комплектувальні належать до прямих витрат, тобто до витрат, які можна прямо віднести на собівартість певного виду продукції.

Деякі витрати безпосередньо залежать від обсягу реалізації, інші безпосередньо не залежать, порівняно постійні, відповідно, опис може бути побудовано або у вигляді даних про витрати матеріалів на одиницю й вартості матеріалів (для змінних витрат), або у вигляді витрати за одиницю часу.

### ***Заробітна плата***

При визначенні видатків на персонал, потрібно виходити із запланованого штатного розкладу. Однак, крім переліку співробітників, повинні бути враховані такі фактори:

- структура зарплати, присутність відрядної оплати або преміальних виплат, які залежать від обсягу продажів;
- зміна чисельності персоналу на різних етапах проекту;
- соціальні пільги та інші витрати на персонал, що прирівнюються до оплати праці (наприклад компенсації за харчування або проїзд);
- наявність ЄСП або добровільного страхування (пенсійного, медичного).

### ***Загальновиробничі витрати***

До загальновиробничих належать витрати, які пов'язані з підтриманням виробництва й обслуговуванням техніки. До таких витрат можуть бути віднесені такі статті витрат:

- зарплата робітників і службовців допоміжних підрозділів (зазвичай, зарплата повністю враховується в персоналі проекту, але корисно дати деталізацію по групах персоналу, розділивши його на основний виробничий, допоміжний виробничий, адміністративний та комерційний);
- допоміжні матеріальні витрати (комунальні послуги, видалення відходів);
- витрати на утримання і технічне обслуговування обладнання;

- оренда виробничих приміщень;
- транспортні витрати;
- податки, які відносяться на собівартість;
- та ін.

### *Амортизація*

Амортизація у проєкті визначається на підставі даних про придбання активи та терміни їх корисного використання. Оскільки суми амортизації обчислюються в фінансовій моделі проєкту, можна не включати в опис поточних витрат обґрунтування витрат на пальне. Проте сама амортизація завжди повинна бути виділена в складі поточних витрат і собівартості окремим рядком, оскільки у процесі фінансового аналізу проєкту часто потрібно відокремлювати суми амортизації від інших поточних витрат.

### *Адміністративні витрати*

Адміністративні витрати – витрати на організацію та управління підприємством. Переважно належать до категорії постійних витрат і включають такі статті:

- зарплата адміністративного персоналу;
- зв'язок і відрядження;
- засоби оргтехніки та канцелярія;
- оренда адміністративних приміщень;
- поточні платежі за землю;
- страхування майна;
- витрати на захист навколишнього середовища;
- консультаційні послуги та дослідження;
- ліцензійні платежі.

**Витрати на збут** – витрати на організацію збуту. До них належать:

- зарплата комерційного персоналу;
- реклама, просування товару/послуг;
- агентські виплати;
- транспортні витрати, пов'язані з доставкою готової продукції;
- втрати при доставці.

Потрібно проконтролювати пов'язання розміру комерційних витрат, врахованих в бюджеті проєкту, з планом маркетингових заходів, описаному раніше в проєкті для отримання міжнародної допомоги.

### ***Витрати на обслуговування боргу***

Відсотки за кредитами, а також лізингові платежі, включаються до складу поточних витрат. Як і амортизація, ці витрати обчислюються в рамках фінансової моделі проекту.

У фінансовому плані, однак, повинні бути чітко вказані характеристики фінансування, покладені в основу розрахунків, а суми цих витрат потрібно привести в структурі поточних витрат окремим рядком.

### ***Джерела фінансування***

Розділ повинен містити наступну інформацію:

- загальна потреба у фінансуванні;
- передбачувана структура джерел фінансування;
- розмір власних коштів (які будуть вкладені в проект ініціатором проекту і його акціонерами/учасниками);
- можливість внесення додаткового (резервного) фінансування ініціатором проекту або іншими учасниками проекту;
- передбачувані варіанти лізингового фінансування;
- передбачуваний розмір і форма кредитування;
- передбачуваний графік надання, обслуговування та повернення боргу банком і можливі варіанти виходу банку зі статутного капіталу (якщо передбачається відповідне фінансування);
- пропозиції щодо контролю банку за ходом реалізації проекту та цільовим використанням коштів (наприклад, можливість передачі в заставу акцій ініціатора проекту або його основних акціонерів; виділення фінансування у вигляді траншів; представництво банку в Раді директорів; окремий облік операцій по проекту від поточної діяльності; переказ розрахункових рахунків проекту в банк; використання резервних рахунків витрат і авторизація платежів; моніторинг виконання графіка реалізації проекту тощо.);
- розмір, форма й умови (в тому числі, попередні) надання фінансування іншими учасниками проекту (якщо розглядається така можливість).

Рекомендується надати в цьому розділі підсумковий розрахунок графіка залучення й обслуговування боргу (в графічному вигляді або у формі таблиць). Якщо крок розрахунку в основній фінансової моделі дорівнює року, а виплати банку (відсотків і основного боргу) здійснюються частіше, бажано показати в інформації про кредит точний розрахунок сум відсотків, а потім перенести ці суми в основну фінансову модель.

### ***Запланований бюджет***

Запланований бюджет проекту повинен ґрунтуватися на фінансовій моделі, що повинна враховувати всі статті доходів і витрат, згадані в проекті для отримання міжнародної допомоги.

Зазвичай, в основний текст проекту для отримання міжнародної допомоги досить винести три ключових фінансових звіту:

- звіт про рух грошових коштів;
- звіт про прибутки та збитки;
- баланс;
- окремі фінансові показники, що характеризують діяльність компанії протягом реалізації проекту.

Бюджет повинен супроводжуватися зазначенням тих умов і допусків, при яких проводилося фінансове моделювання. Умови, вибір яких здійснювався експертом, бажано обґрунтувати. Загальний список питань, які буде розкрито щодо принципів побудови фінансової моделі, виглядає так:

- враховані податки із зазначенням ставки;
- використані при моделюванні спрощення в сфері обліку, оподаткування, прогнозування (якщо були зроблені спеціальні спрощення в даному проекті);
- рівень інфляції (повинен бути прогнозований завжди, навіть якщо розрахунок ведеться в постійних цінах);
- принцип побудови моделі – в постійних цінах або з урахуванням інфляції.

### ***Проекти, що реалізуються на діючому підприємстві***

Якщо інвестиційний проект реалізується в межах вже діючого бізнесу та є тільки частиною операцій компанії, фінансовий аналіз і бюджет проекту повинні враховувати специфічні деталі:

1. Оцінка ефективності повинна враховувати тільки ті грошові потоки, які будуть створені в результаті проекту. Доходи й витрати, які існували б і без проекту, не повинні враховуватися в його ефективності.

2. Аналіз кредитоспроможності та фінансової реалізованості проекту повинні здійснюватися на основі повної діяльності компанії, яка враховує як грошові потоки проекту, так і інші джерела доходів і витрат загалом по компанії.

3. Ефект від реалізації проекту повинен враховуватися по всій компанії. Це означає, що якщо один підрозділ реалізує проект і отримує

прибуток, а інший підрозділ у результаті запуску проєкту несе витрати, то ці витрати повинні бути враховані в проєкті.

Фінансова модель такого інвестиційного проєкту завжди буде складатися з двох елементів. Один варіант – побудова моделей «з проєктом» і «без проєкту» і вивчення різниці між цими моделями. Другий варіант – побудова моделей «звичайна діяльність» і «приріст, створений проєктом». Вибір варіанта моделювання визначається зручністю з точки зору підготовки даних.

### ***Оцінка фінансової реалізованості проєктів з метою отримання міжнародної допомоги***

Представлений бюджет проєкту повинен супроводжуватися розрахунком показників, які дають змогу оцінити, наскільки проєкт фінансово стійкий, чи забезпечує він ведення бізнесу з привабливими характеристиками рентабельності і як виглядають результати проєкту на тлі середньогалузевих даних.

Для цього бюджет проєкту рекомендується супроводжувати розрахованими основними фінансовими показниками. Рекомендується використовувати тільки помірну кількість показників (3–5 коефіцієнтів), що відображають ключові аспекти проєкту. При цьому рекомендується використовувати показники з наведеного нижче списку.

#### **1. Defensive intervalratio / Період самофінансування:**

$$DIR = (\text{Гроші} + \text{Короткострокові ринкові вкладення} + \text{Дебіторська заборгованість}) / \text{Середньоденні платежі}$$

Відображає кількість днів, на яку компанія забезпечена засобами, укладеними в її короткострокових активах. Цей показник характеризує те, наскільки стабільно може бути забезпечено фінансування поточних операцій у разі виникнення короткострокових провалів у продажах.

#### **2. Receivables turnover in days / Період обороту дебіторської заборгованості:**

$$RT = (\text{Середня дебіторська заборгованість} / \text{Об'єм продажів}) \times 365$$

Середній час, необхідний для стягнення заборгованості. Показує скільки в середньому потрібно часу для перетворення продажу в грошові надходження. Зазвичай, чим менше цей показник, тим краще.

3. Inventory turnover in days / Період обороту запасів

$$IT = \text{Середні запаси} / \text{Об'єм продажів}) \times 365$$

Відображає швидкість реалізації запасів. З одного боку, чим нижче цей показник, тим ефективніше використовуються ресурси компанії. З іншого боку, висока оборотність запасів підвищує вимоги до стабільності поставок матеріалів і товарів і може позначитися на стійкості бізнесу.

4. Net Profit Margin / Рентабельність продажів

$$NPF = (\text{Чистий прибуток} / \text{Об'єм продажів}) \times 100$$

Відображає загальну прибутковість продажів компанії.

5. EBIT margin / Рентабельність операційна (EBIT-Earnings before interest, taxes)

$$EBIT\ margin = (\text{EBIT} / \text{Об'єм продажів}) \times 100$$

Відображає прибутковість продажів компанії без урахування витрат на відсотки по кредитах і виплату податку на прибуток.

6. EBITDA margin / Рентабельність EBITDA (Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization).

$$EBIT\ margin = (\text{EBIT} / \text{Об'єм продажів}) \times 100$$

Показник EBITDA відображає прибуток компанії без урахування витрат на відсотки по кредитах, виплату податку на прибуток і амортизацію.

7. Return on assets / Рентабельність активів

$$ROA = (\text{Чистий прибуток} / \text{Вартість активів}) \times 100$$

Відображає загальну ефективність використання активів компанії чи проекту.

8. Return on equity / Рентабельність власного капіталу

$$ROE = (\text{Чистий прибуток} / \text{Середній власний капітал}) \times 100$$

Показує прибутковість використання капіталу власників проєкту, тобто рентабельність проєкту з точки зору власного капіталу.

9. Return on invested capital / Рентабельність інвестованого капіталу

$$ROIC = (\text{ЕВІТ} \times (1 - \text{Ставка податку на прибуток}) / (\text{Власний капітал} + \text{Довгострокові зобов'язання})) \times 100$$

Відображає рентабельність діяльності компанії з точки зору вкладеного в неї довгострокового капіталу. Цей показник розраховується не на основі чистого прибутку, використовуваний в ньому прибуток  $\text{ЕВІТ} \times (1-t)$  виключає вплив відсотків по кредитах на податкові платежі.

10. Interest cover ageratio / Покриття відсотків по кредиту

$$ICR = \text{ЕВІТ} / \text{Відстоки по кредитах}$$

Показує, наскільки великий запас доходів має компанія для забезпечення виплат, пов'язаних з вартістю залучених кредитів. Цей показник повинен бути перевищувати 1, але конкретні рекомендації залежать від багатьох обставин.

11. Загальний коефіцієнт покриття боргу

$$\text{КПБ} = \text{Ден. Потік по виплатах банку} / \text{Виплати банку (\% + повернення кредиту)}$$

Показник відображає те, з яким запасом забезпечуються заплановані виплати банку, пов'язані як з відсотками, так і з поверненням основного боргу. Чим більше цей показник, тим більше впевненість банку у тому, що платежі будуть здійснюватися своєчасно. Зазвичай, залежно від обставин, мінімальне допустиме значення КПБ встановлюється на рівні від 1 до 1,5.

У разі необхідності можуть бути використані й інші показники, застосування яких виправдане характером проєкту.

### *Аналіз ефективності*

Оцінка ефективності проекту може бути представлена в проєкті або як самостійний розділ, або як частина фінансового плану. Під час виконання оцінки необхідно дотримуватися описаних нижче підходів.

#### *Чистий грошовий потік*

Комерційна ефективність інвестиційного проекту розраховується на підставі прогнозних значень чистого грошового потоку.

Чистий грошовий потік – це сума грошових коштів, необхідних проекту (на інвестиційній фазі) або вивільняються внаслідок діяльності проекту (на операційній фазі).

Чистий грошовий потік обчислюється на підставі прогнозного звіту про рух грошових коштів (вимоги до звіту викладені в дод. А). Залежно від того, з точки зору якого з учасників проекту аналізується його ефективність, чистий грошовий потік проекту буде формуватися по-різному.

Чистий грошовий потік для повних інвестиційних витрат, *NCF компанії*, відображає потік проекту з точки зору самої компанії, що реалізує його, або з точки зору всіх учасників. Він використовується для загальної оцінки ефективності проекту без вивчення його привабливості для окремих учасників.

$$\begin{aligned} NCF \text{ компанії} = & \text{Операційні грошові потоки без урахування відсотків} \\ & \text{за кредитами} + \text{Відсотки за кредитами} \times \text{Ставка податку на прибуток} + \\ & + \text{Інвестиційні грошові потоки.} \end{aligned}$$

Чистий грошовий потік для власного капіталу, *NCF власн.*, відображає потік проекту з точки зору його власників. Він дає змогу оцінити ефективність проекту з урахуванням того, що, з одного боку, не всі інвестиційні витрати фінансуються власниками, а з іншого боку, не всі доходи надходять у розпорядження власників, частина з них іде на погашення банківських кредитів.

$$\begin{aligned} NCF_{\text{власн}} = & \text{Операційні грошові потоки} + \text{Інвестиційні грошові} \\ & \text{потоки} + \\ & + \text{Надходження кредитів} - \text{Виплата основного боргу за кредитами.} \end{aligned}$$

Чистий грошовий потік для позикового капіталу, *NCF банку*, відображає потік проекту з точки зору банку (банків), що фінансує проєкт.

Він характеризує здатність проєкту окупати вкладені в нього кредитні кошти.

$$NCF_{\text{банку}} = \text{Операційні грошові потоки без урахування відсотків за кредитами} + \text{Відсотки за кредитами} \times \text{Ставка податку на прибуток} + \\ + \text{Інвестиційні грошові потоки} + \text{Надходження акціонерного капіталу} - \\ - \text{Виплата дивідендів.}$$

У всіх випадках розрахунку чистого грошового потоку інвестиційні вкладення й витрати, зроблені до початку проєкту (тобто до початку розрахункового періоду, на якому аналізується проєкт) не враховуються в чистому грошовому потоці. Замість цього враховується альтернативна вартість внесених у проєкт активів, принцип визначення якої описаний нижче.

Якщо для реалізації проєкту будуть внесені деякі активи (будівлі, обладнання, об'єкти незавершеного будівництва), які мають ринкову вартість і можуть бути продані або використані в разі відмови від проєкту, то ринкова вартість цих активів враховується в чистому грошовому потоці *NCF*компанії і *NCF*власн., але не враховується в *NCF*банку. Вартість активів враховується як упущена вигода від можливого альтернативного використання переданих активів або незавершених інвестицій. Стосовно способу обліку альтернативної вартості рекомендуються такі підходи:

1. Якщо в проєкт передаються активи, які мають ринкову вартість і можуть бути за розумний термін продані на ринку, то альтернативною вартістю є упущена вигода від продажу. Вона визначається ціною, за якою майно може бути продано, за вирахуванням витрат, пов'язаних з продажем (передпродажна підготовка, демонтаж, витрати на збут тощо). За необхідності ця ціна дисконтується до моменту початку використання майна в цьому проєкті. Якщо ціна продажу залежить від моменту продажу майна, цей момент приймається в розрахунку таким, щоб теперішня упущена вигода була максимальною.

2. Якщо активи не можуть бути продані (зі стратегічних міркувань, через відсутність попиту або з інших організаційних причин), але відомі конкретні альтернативні варіанти їх використання, що приносять дохід, то альтернативною вартістю є оцінка вартості дохідними методами, виконана для цих варіантів.

3. Зокрема, якщо майно може бути здано в оренду, то альтернативна вартість оцінюється дисконтованою сумою орендних платежів від орендаря майна за вирахуванням витрат на його капітальний

ремонт та інших витрат, які за умовами оренди повинен здійснювати орендодавець. Зазначені доходи й витрати враховуються за період використання майна в цьому проекті.

4. Якщо актив не може бути проданий на ринку й немає конкретних планів щодо його альтернативного використання, то вважається, що його альтернативна вартість дорівнює нулю.

Якщо проект реалізується на діючому підприємстві, для розрахунку чистого грошового потоку завжди використовуються тільки грошові потоки самого проекту, без урахування грошових потоків компанії (або різниця потоків «з проектом» і «без проекту»).

Наведений спосіб розрахунку чистого грошового потоку передбачає, що у проекті один учасник-акціонер і один кредитор. Якщо в проекті присутні більше учасників і умови їхньої участі розрізняються, може знадобитися оцінка проекту з точки зору кожного окремого учасника.

### ***Основні показники ефективності проекту***

Основні показники ефективності, розрахунок яких потрібно в інвестиційному проекті:

- чиста приведена вартість проекту;
- внутрішня норма рентабельності;
- дисконтований термін окупності.

У деяких проектах ці показники можуть бути доповнені іншими показниками ефективності, покликаними або показати проект зі зручнішою для аналізу точки зору, або розширити інформацію базових показників. Список можливих додаткових показників визначається галузевими особливостями проекту, умовами його здійснення й підходами до оцінки прийнятими інвестором.

Чиста приведена вартість проекту (Net Present Value, NPV) розраховується за такою формулою:

$$NPV = \sum_{i=0}^{T-1} \frac{NCF_i}{(1 + d)^i}$$

де  $i$  – номер року проекту;

$T$  – кількість років у проекті;

$NCF_i$  – чистий грошовий потік  $i$ -го року проекту;

$d$  – ставка дисконтування.

Роки проєкту нумеруються з 0, тобто якщо проєкт починається в 2010 році, то грошові потоки і-го року буде враховано як  $NCF_0$ , грошові потоки і-го року – як  $NCF_1$  і так далі.

Чистий грошовий потік проєкту визначається в залежності від того, з якої точки зору оцінюється NPV. Принцип визначення чистого грошового потоку описаний у попередньому підрозділі.

Якщо після закінчення прогностного терміну є неможливим продаж негрошових активів проєкту, то в формулу  $NPV_{\text{компанії}}$  і  $NPV_{\text{власн}}$  (але не у формулу  $NPV_{\text{банку}}$ ) може бути доданий облік залишкової вартості проєкту. У цьому разі формула NPV набуває вигляду:

$$NPV = \sum_{i=0}^{T-1} \frac{NCF_i}{(1+d)^i} + \frac{ЧА-Гроші}{(1+d)^T}$$

де ЧА – сума чистих активів в останньому періоді прогностному балансі проєкту;

Гроші – кошти на рахунку в останньому періоді прогностному балансі проєкту.

Якщо після закінчення прогностного терміну є технічно можливим і економічно привабливим продовження діяльності проєкту, то у формулу  $NPV_{\text{компанії}}$  і  $NPV_{\text{власн}}$  (але не у формулу  $NPV_{\text{банку}}$ ) може бути доданий облік продовженої вартості проєкту. У цьому разі формула NPV набуває вигляду:

$$NPV = \sum_{i=0}^{T-1} \frac{NCF_i}{(1+d)^i} + \frac{NOPLAT(T-1)(1+g)}{(1+d)^T(d-g)}$$

де  $NOPLAT$  – чистий операційний дохід за вирахуванням податку на прибуток, взятий для останнього періоду прогностного звіту про прибутки та збитки;

$g$  – очікуваний річний темп зростання прибутку в Варто зважати на те, що розрахунок NPV з використанням залишкової або продовженої вартості є виправданим лише в тому разі, якщо закладені в основу цих розрахунків плани (розпродаж активів або продовження діяльності) визнаються акціонером можливими та прийнятними.

Якщо в результаті розрахунку NPV отримано нульове або позитивне значення, то робиться висновок, що проєкт має хорошу комерційну ефективність. В іншому разі проєкт не ефективний. Оскільки для одного проєкту може розраховуватися кілька значень NPV для різних учасників, можлива ситуація, коли проєкт, ефективний для одного учасника, не ефективний для іншого учасника.

Внутрішня норма рентабельності (Internal Rate of Return, IRR) – це максимальна вартість капіталу проєкту, при якій зберігається його економічна ефективність.

IRR визначається як ставка дисконтування, при якій NPV проєкту дорівнює нулю. Проєкт вважається ефективним, якщо IRR проєкту вище, ніж встановлена для цього проєкту ставка дисконтування.

Оскільки значення IRR може бути неоднозначним у деяких ситуаціях, для наступних видів проєктів IRR, як правило, не розраховується:

- для проєктів, у яких немає значних довгострокових інвестицій (наприклад, відкриття юридичної компанії, яка буде поступово нарощувати обсяги своєї діяльності);

- для проєктів, у яких чистий грошовий потік кілька разів змінюється з позитивного на негативний.

У традиційному випадку, коли чистий грошовий потік негативний на інвестиційній фазі й позитивний на операційній фазі, потрібно розрахувати IRR.

При розрахунку IRR не рекомендується (але допустимо) включати у формулу NPV облік залишкової або продовженої вартості.

Термін окупності (Payback Period, PBP) – термін, який потрібно проєкту, щоб окупити початкові вкладення та покрити вартість залученого в проєкт капіталу.

Термін окупності може розраховуватися як без урахування дисконтування (тобто без урахування вартості капіталу), так і з урахуванням дисконтування. Стандартним є дисконтований строк окупності, саме він повинен визначатися для інвестиційного проєкту.

Якщо проєкт має декілька термінів окупності (наприклад, при декількох чергах будівництва) рекомендується використовувати максимальний термін, але також довідково вказувати наявність інших точок окупності.

### ***Бюджетна ефективність проєкту***

Відповідно до вимог органів державного або регіонального управління може бути необхідно визначити бюджетну ефективність проєкту для бюджетів різного рівня. Для цієї мети визначається бюджетний ефект проєкту, який потім стає основою для розрахунку всіх необхідних показників.

Бюджетний ефект визначається для кожного розрахункового кроку проєкту як різниця між доходами та витратами бюджету, пов'язаними зі здійсненням цього проєкту.

До складу витрат бюджету включаються:

- кошти, що виділяються для прямого бюджетного фінансування проєкту. Залежно від форми власності, тільки з бюджетів відповідних рівнів бюджетної системи;
- субсидії (пайова участь) із бюджетів усіх рівнів;
- кредити Центрального, регіональних та уповноважених банків для окремих учасників реалізації проєкту, що виділяються як позикових коштів, що підлягають компенсації за рахунок бюджету;
- прямі бюджетні асигнування на надбавки до ринкових цін на паливо та енергоносії;
- виплати допомоги для осіб, які залишаються без роботи, в зв'язку зі здійсненням проєкту (зокрема – при використанні імпортного обладнання й матеріалів замість аналогічних вітчизняних);
- виплати за державними цінними паперами;
- державні, регіональні гарантії інвестиційних ризиків іноземним та вітчизняним учасникам.

До складу доходів бюджету включаються:

- податки та обов'язкові платежі до позабюджетних фондів, сплачені підприємствами учасників проєкту в частині, що стосується його здійсненню;
- збільшення (зі знаком «мінус» – зменшення) податкових надходжень від сторонніх підприємств, обумовлене впливом реалізації проєкту на їх фінансове становище;
- надходять у бюджет мита й акцизи по продуктах (ресурсів), виробленим (витраченими) відповідно до проєкту;
- дивіденди за належними державі, регіону акціями та іншими цінними паперами, випущеними з метою фінансування проєкту, а також доходи від продажу цих акцій;
- надходження в бюджет прибуткового податку з заробітної плати працівників, нарахованої за виконання робіт, передбачених проєктом;
- доходи від ліцензування, конкурсів і тендерів на розвідку, будівництво та експлуатацію об'єктів, передбачених проєктом;
- плату за рахунок покриття пільгових кредитів на проєкт, виділених за рахунок коштів бюджету.

На основі показників річних бюджетних ефектів визначаються показники ефективності проєкту з точки зору бюджету. Перелік показників

і формула їх розрахунку не відрізняються від показників комерційної ефективності проєкту.

### *Аналіз ризиків*

Розділ повинен містити типи й опис основних ризиків за проєктом, їх оцінку (якісну оцінку величини ризику і/або кількісну оцінку ймовірності реалізації ризику та ступеня потенційної шкоди), методи управління ризиками (їх зниження, розподілу між учасниками) і пропонувані гарантії інвесторам.

Оцінка й вивчення ризиків інвестиційного проєкту повинна починатися з виявлення чинників, які ймовірно можуть вплинути на результати проєкту та привести до відхилення ходу проєкту від запланованого варіанту. Методи відбору факторів ризику залежать від суті проєкту та специфіки галузі. Рекомендується уявити результат роботи з вивчення факторів ризику у вигляді матриці «значущість/ймовірність», у якій кожен фактор ризику належить до одного з рівнів значущості:

- висока значущість – цей фактор може суттєво впливати на результати та призвести до провалу проєкту;

- середня значущість – фактор помітно впливає на результати проєкту;

- низька значущість – відхилення, пов'язані з цим фактором, не значно впливатимуть на результати проєкту загалом;

а також до одного з рівнів імовірності:

- висока ймовірність – відхилення, пов'язані з цим фактором, є очікуваними або дуже можливими, це область, у якій складно робити точні прогнози;

- середня ймовірність – відхилення, пов'язані з цим фактором, можливі, але не дуже поширені;

- низька ймовірність – очікується, що ніяких відхилень за цим фактором не буде, хоча теоретично вони й можливі.

Для докладного аналізу вибираються фактори, які мають досить високу значущість і ймовірність у досліджуваному проєкті.

Як основні методи аналізу ризиків у проєктах із метою отримання міжнародної допомоги можуть застосовуватися:

- складання сценаріїв розвитку проєкту;

- побудова графіків чутливості й визначення граничних допустимих значень невизначених факторів;

- розрахунок точки беззбитковості;

- імовірнісний і статистичний аналіз.

Сценарії розвитку проєкту передбачають детальне вивчення та аналіз проєкту відповідно до декількох можливих варіантів його розвитку. Створення сценаріїв може бути засноване на різних прогнозах розвитку ринку, різних очікуваних результатах досліджень і розробок, варіантах вартості обладнання й розмірів витрат, різної ринкової стратегії. Кожен зі сценаріїв аналізується стандартними методами, а сукупність отриманих показників відображає спектр можливих результатів проєкту.

Сценарії можуть бути описані як окремо, в розділі аналізу ризиків, так і в основній частині проєкту (в цьому разі весь аналіз проєкту ведеться зі згадуванням кожного зі сценаріїв).

Графіки чутливості проєкту є варіантом сценарного аналізу, при якому варіюється значення тільки одного фактора, а результати аналізу представляються у вигляді графічної залежності підсумкового показника від змін цього фактора.

До ключових факторів чутливості належать допущення (вихідні дані) фінансової моделі, фактичні значення яких у процесі реалізації проєкту (через неможливість їх точної оцінки або властивою їм нестабільністю) можуть значно відхилитися від значень, закладених у фінансову модель. Найважливіші з таких параметрів, це:

- обсяг продажу;
- ціни на продукцію (послуги) проєкту;
- ціни на основну сировину й матеріали, паливо, трудові ресурси.

Також, серед типових факторів чутливості можна виокремити:

- обсяг капітальних витрат;
- затримання введення інвестиційного об'єкта в експлуатацію й виходу на проєктну потужність;
- величину постійних операційних витрат;
- ставку дисконтування;
- прогнозні темпи інфляції;
- обмінні курси валют тощо.

До типових результатів фінансових прогнозів, які використовуються як підсумкові показники аналізу чутливості, належать:

- показники інвестиційної привабливості (NPV, IRR, PBP);
- показники фінансової стійкості;
- термін повернення кредиту;
- оцінка ринкової вартості компанії.

Якщо проєкт має декілька сценаріїв розвитку, які сформульовані як «базовий», «песимістичний» або «оптимістичний» сценарії, то графіки чутливості завжди будуються тільки для базового сценарію проєкту.

Відхилення фактору, при якому підсумковий показник проєкту перестає бути прийнятним, є гранично допустимим значенням фактору та може бути окремо розглянуто в аналізі ризиків. Рекомендується проаналізувати й обґрунтувати ймовірність (або неможливість) зміни фактору невизначеності на величину більшу ніж гранично допустима.

Оцінка чутливості проєкту до зміни обсягів продажів може бути представлена як аналіз беззбитковості проєкту. Рівень беззбитковості може бути приблизно оцінений за такою формулою:

$$РБ = (\text{постійні витрати}) / (\text{Дохід від продажу} - \text{Змінні витрати})$$

де кожен складник формули береться з відповідної статті звіту про прибутки та збитки.

Рівень беззбитковості може змінюватися від періоду до періоду проєкту. Рекомендується уявити в аналізі ризику середній рівень беззбитковості, який встановився після виходу виробництва на проєктну потужність. Періоди, протягом яких відбувається будівництво й запуск виробництва, а також вихід на стабільну діяльність, у розрахунку рівня беззбитковості не застосовуються.

### **Питання до теми 9**

1. Які основні показники ефективності проєкту Вам відомо?
2. Наведіть розрахунки чистої приведеної вартості проєкту.
3. На що вказує бюджетна ефективність проєкту?

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агентство США з міжнародного розвитку (USAID) [Електронний ресурс]. – Електронні текстові дані. – Режим доступу : <https://www.usaid.gov/who-we-are/mission-vision-values>, вільний. – (дата звернення : 25.04.2020.). – Назва з екрана.
2. Агентство США з міжнародного розвитку. Україна [Електронний ресурс]. – Електронні текстові дані. – Режим доступу : <https://www.usaid.gov/uk/ukraine/history>, вільний. – (дата звернення : 25.04.2020.). – Назва з екрана.
3. Агентство США по міжнародному розвитку [Електронний ресурс]. – Электронные текстовые данные. – Режим доступа : <http://russian.dushanbe.usembassy.gov/usaid.html>, свободный. – (дата обращения : 07.05.2016.). – Загол. с экрана.
4. Агентство США по международному развитию в Таджикистане. [Электронный ресурс]. – Электронные текстовые данные. – Режим доступа : [http://www.amcu.gki.tj/index.php?option=com\\_profile&task=view\\_dp&tdpm\\_dpcode=82&Itemid=99999999&lang=R](http://www.amcu.gki.tj/index.php?option=com_profile&task=view_dp&tdpm_dpcode=82&Itemid=99999999&lang=R), свободный. – (дата обращения : 07.05.2020.). – Загол. с экрана.
5. Бангун А. В. Влияние маркетинга и фандрейзинга на трансформацію бібліотек / А. В. Бангун. – Донецк : УКЦентр, 1999. – 204 с.
6. Балашова А. Л. Фандрайзинг для молодежной организации : консп. лекцій / А. Л. Балашова ; Моск. госуд. гуман. ун-т им. М. А. Шолохова. – М. : МГГУ им. М. А. Шолохова, 2008. – 103 с.
8. Богатин Ю. Л. Економічне управління бізнесом : навч. посібник / Ю. Л. Богатин. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2001. – 284 с.
9. Види бізнес-планів [Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://alpina.kiev.ua/vydy-business-planiv/>
10. Веб-сайти неприбуткових організацій України [Електронний ресурс]. – Електронні текстові дані. – Режим доступу : [berd.net.ua](http://berd.net.ua), вільний. – (дата звернення : 25.04.2020.). – Назва з екрана.
11. Європейський банк реконструкції та розвитку [Електронний ресурс]. – Електронні текстові дані. – Режим доступу : <http://www.ebrd.com/russian/pages/about.shtml>, вільний. – (дата звернення : 07.05.2016.). – Назва з екрана.

12. Європейський союз [Електронний ресурс]. – Електронні текстові дані.– Режим доступу : [http://eeas.europa.eu/delegations/ukraine/index\\_en.htm](http://eeas.europa.eu/delegations/ukraine/index_en.htm), вільний. – (дата звернення : 07.05.2020.). – Назва з екрана.

13. Європейський Центр Розвитку наукових досліджень в економіці і статистиці [Електронний ресурс]. – Електронні текстові дані. – Режим доступу : <http://ecaes.ulb.ac.be/>, вільний. – (дата звернення: 07.05.2020.). – Назва з екрана.

14. Єфремов В. С. Стратегічне планування в бізнес-системах / В. С. Єфремов. – М. : Финпресс, 2001. – 197 с.

15. Ініціативний центр сприяння активності та розвитку громадського почину «Єднання» [Електронний ресурс]. – Електронні текстові дані. – Режим доступу : <http://isar.net.ua/old/>, вільний. – (дата звернення : 25.04.2020.). – Назва з екрана.

16. Канадське агентство з міжнародного розвитку [Електронний ресурс]. – Електронні текстові дані. – Режим доступу : <http://www.ucs-hrm.org.ua/proekt/pro-proekt/donor.html>, вільний. – (дата звернення: 07.05.2020). – Назва з екрана.

17. Карпатський фонд [Електронний ресурс]. – Електронні текстові дані. – Режим доступу : <http://carpathianfoundation.org.ua/>, вільний. – (дата звернення : 25.04.2020.). – Назва з екрана.

18. Как сделать бізнес-план по стандартам ЮНИДО [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.dissertacii-diplom-ufa.ru/informacija/ekonomika/biznes-plan-unido.html>

19. Комаровский А. В. Фандрейзинг в вопросах, ответах и цитатах : учеб. пособие / А. В. Комаровский. – Луганск, 2007. – 54 с.

20. Національний Центр Наукових Досліджень Франції [Електронний ресурс]. – Електронні текстові дані. – Режим доступу : <http://www.cnrs.fr/>, вільний. – (дата звернення : 25.04.2020.). – Назва з екрана.

21. Основы фандрайзинга : учеб. пособие. – Екатеринбург : Федеральное агентство по образованию, 2008. – 230 с.

22. Попов В. М. Бизнес-планирование / В. М. Попов. – М. : Финансы и статистика, 2004. – 301 с.

23. Про благодійництво та благодійні організації [Електронний ресурс] : Закон України від 05.07.2012 № 5073–VI. – Електронні текстові дані. – Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/5073-17>, вільний. – (дата звернення : 25.04.2020.). – Назва з екрана.

24. Про гуманітарну допомогу [Електронний ресурс] : Закон України від 22.10.1999. № 1192–XIV. – Електронні текстові дані. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1192-14>, вільний. – (дата звернення : 25.04.2020.). – Назва з екрана.

25. Представництво Європейського Союзу в Україні [Електронний ресурс]. – Електронні текстові дані. – Режим доступу : [http://eeas.europa.eu/delegations/ukraine/index\\_uk.htm](http://eeas.europa.eu/delegations/ukraine/index_uk.htm), вільний. – (дата звернення : 25.04.2020.). – Назва з екрана.

26. Програма підвищення рівня життя сільського населення в Україні [Електронний ресурс]. – Електронні текстові дані. – Режим доступу : [http://icr.org.ua/files/262\\_m1.pdf](http://icr.org.ua/files/262_m1.pdf), вільний. – (дата звернення: 25.04.2020.). – Назва з екрана.

27. Проект USAID «Муніципальна енергетична реформа в Україні» [Електронний ресурс]. – Електронні текстові дані. – Режим доступу : [http://www.merp.org.ua/index.php?option=com\\_content&view=article&id=71&Itemid=933&lang=uk](http://www.merp.org.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=71&Itemid=933&lang=uk), вільний. – (дата звернення : 25.04.2020.). – Назва з екрана.

28. Програма сприяння Парламенту України [Електронний ресурс]. – Електронні текстові дані. – Режим доступу : <http://www.pauci.org/>, вільний. – (дата звернення : 25.04.2020.). – Назва з екрана.

29. Продовольча і сільськогосподарська Організація ООН [Електронний ресурс]. – Електронні текстові дані. – Режим доступу : <http://www.fao.org/home/en/>, вільний. – (дата звернення : 25.04.2020.). – Назва з екрана.

30. Проект по регіональному економічному співробітництву. Казахстан [Електронний ресурс]. – Електронні текстові дані. – Режим доступу : <http://car-rec.net/kazakhstan/>, вільний. – (дата звернення : 07.05.2020.). – Загол. с екрана.

31. Проекти Агентства США по міжнародному розвитку (USAID) в Кыргызской Республике [Електронний ресурс]. – Електронні текстові дані. – Режим доступу : [http://photos.state.gov/libraries/kyrgyzrepublic/19452/pdfs/Booklet\\_final\\_001.pdf](http://photos.state.gov/libraries/kyrgyzrepublic/19452/pdfs/Booklet_final_001.pdf), вільний. – (дата звернення : 07.05.2020.). – Загол. с екрана.

32. Посольство Федеративної Республіки Німеччина [Електронний ресурс]. – Електронні текстові дані. – Режим доступу : <http://www.kiew.diplo.de/Vertretung/kiew/uk/Startseite.html>, вільний. – (дата звернення : 25.04.2020.). – Назва з екрана.

33. Рада Канади з досліджень у галузі природничих та інженерних наук [Електронний ресурс]. – Електронні текстові дані. – Режим доступу : <http://www.nserc-crsng.gc.ca/>, вільний. – (дата звернення : 07.05.2020.). – Назва з екрана.

34. Сафронов Н. А. Економіка підприємства. / Н. А. Сафронов. – М. : Юристь, 2002. – 360 с.

35. Світовий банк [Електронний ресурс]. – Електронні текстові дані. – Режим доступу : <http://www.worldbank.org/>, вільний. – (дата звернення : 07.05.2020.). – Назва з екрана.

36. Скібіцький О. М. Організація бізнесу. Менеджмент підприємницької діяльності [Електронний ресурс] / О. М. Скібіцький, В. В. Матвеев, Л. І. Скібіцька. – Електронні текстові дані. – Режим доступу : [http://pidruchniki.com/1990042141958/menedzhment/organizatsiya\\_biznesu](http://pidruchniki.com/1990042141958/menedzhment/organizatsiya_biznesu)

37. Стандарти UNIDO для бизнес-плана [Електронний ресурс] / [http://www.ek-ua.com/business-plan/UNIDO\\_standards.pdf](http://www.ek-ua.com/business-plan/UNIDO_standards.pdf)

38. Типові помилки бизнес плану [Електронний ресурс] / <http://bukvar.su/menedzhment/114261-Tipichnye-oshibki-biznes-plana.html>.

39. Уткин Э. А. Бизнес-планирование / Э. А. Уткин. – М. : ЭКМОС, 2002. – 514 с.

40. Фандрайзинг : учеб. пособие. – Центрально-украинский региональный учебный центр. Партнерство общин фонд «Украина – США» (USAID), 2003.

41. Фонд «Ротарі Інтернешнл» [Електронний ресурс]. – Електронні текстові дані. – Режим доступу : <http://www.rotary.org.ua/ru/znakomtes-s-rotary/struktura-organizatsii.html>, вільний. – (дата звернення : 25.04.2020.). – Назва з екрана.

42. Фондація українсько-польської співпраці РАУСІ [Електронний ресурс]. – Електронні текстові дані. – Режим доступу : <http://www.rauci.org/>, вільний. – (дата звернення : 25.04.2020.). – Назва з екрана.

43. Шнырков А. И. Фандрайзинг: основные особенности и формы: метод. пособие / А. И. Шнырков, И. О. Мингазутдинов. – [1-е изд.]. – Киев : Ун-т междунар. отнош. КНУ ім. Т. Шевченко, 2000. – 50 с.

44. Canadian International Development Agency [Electronic resource]. – Regime of access : <http://www.international.gc.ca/international/index.aspx?lang=eng>, free. – (date of the application : 25.04.2020.). – Title screen.

45. Danone Ecosystem [Electronic resource]. – Regime of access : <http://ecosysteme.danone.com/>, free. – (date of the application : 25.04.2020.). – Title screen.

46. Entrepreneurship Development in Ethiopia [Electronic resource]. – Regime of access : <http://www.acdicida.gc.ca/cidaweb/cpo.nsf/vWebCSAZEn/C6083A04F90ACCA585257C8B003B29DB>, free. – (date of the application : 08.05.2020). – Title screen.

47. EURECA [Electronic resource]. – Regime of access : <http://www.eurekanetwork.org/>, free. – (date of the application : 25.04.2020.). – Title screen.

48. Eurasia foundation [Electronic resource]. – Regime of access : <http://www.eurasia.org/>, free. – (date of the application : 25.04.2020.) – Title screen.

49. GIZ [Electronic resource]. – Regime of access : <https://www.giz.de/en/html/index.html>, free. – (date of the application : 08.05.2020.). – Title screen.

54. Official site of the EBRD, availableat [Electronic resource]. – <http://ebrd.com/russian/pages/country/ukraine.shtml>.

60. U.S. – Ukraine Foundation [Electronic resource]. – Regime of access : <http://www.usukraine.org/>, free. – (date of the application : 25.04.2020.). – Title screen.

61. United Nations Development Programme [Electronic resource]. – Regime of access : <http://www.undp.org/>, free. – (date of the application : 25.04.2020.). – Title screen.

62. Visegrad Fund [Electronic resource]. – Regime of access: <http://visegradfund.org/home/>, free. – (date of the application : 25.04.2020) – Title screen.

## **ДОДАТКИ**

## ДОДАТОК А

### Приклад бізнес-плану. Розділ «Фінанси»

1. Дозволи або ліцензії, необхідні для функціонування запланованого виду бізнесу. Для ведення бізнесу з оцінки майна необхідно отримання сертифікату суб'єкта оціночної діяльності, який видає ФДМУ. Орієнтовна вартість оформлення – 400 грн.

2. Будівлі та приміщення – місце розташування бізнесу. Для ведення діяльності необхідне офісне приміщення площею 30–40 м<sup>2</sup>, у центральній або прилеглий до центральної зони міста. Витрати на оренду були розраховані виходячи з припущень, що вартість оренди 1 м<sup>2</sup> офісного приміщення становить 125 грн/м<sup>2</sup>. Отже, вартість оренди:

–  $40 \text{ м}^2 \times 125 \text{ грн/ м}^2 = 5\,000 \text{ грн}$ . До початкових витрат включено оренду за два місяці (за загальноприйнятою практикою – за перший та останній місяці оренди).

3. Обладнання та устаткування. Для організації робочого місця оцінювача необхідна офісна техніка та меблі. Зазвичай офісні приміщення надаються в оренду разом із меблями. Витрати на купівлю невеликих предметів облаштування (офісні стільці, тумбочки), однак були закладені до початкових витрат у розмірі 7 000 грн. Кількість та вартість офісної техніки наведено у таблиці.

Загальні початкові витрати наведені в таблиці.

Таблиця А.1 – Інвестиційні витрати

Найменування витрат	Сума, грн.
1	2
Реєстрація бізнесу	0
Одержання дозвільних документів	4 000
Придбання обладнання	30 000
Придбання меблів	7 000
Витрати на сайт	5 000
Витрати на оренду (початкові)	10 000
Непередбачені витрати (7%)	4 400
<i>Усього витрати</i>	<i>60 400</i>

Прогноз поточних доходів та витрат було зроблено на 16 місяців. Розміри щомісячних доходів наведені згідно з попереднім досвідом розробника.

Таблиця А.2 – Прогноз доходів і витрат

	<i>Періоди, міс.</i>															
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>	<i>11</i>	<i>12</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Виручка, грн	12 000	12 000	15 000	15 000	15 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	22 000	22 000	22 000	22 000
Витрати, грн, зокрема																
Орендна плата	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000
Інтернет-послуги	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Послуги зв'язку	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120
Єдиний податок	360	360	450	450	450	600	600	600	600	600	600	600	660	660	660	660
ЄСВ	880	880	880	880	880	880	880	880	880	880	880	880	880	880	880	880
Витрати на поточні матеріали	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
Зарплата оцінювача	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000
Витрати на рекламу	500	500	500	500	300	300	300	300	300	300	300	200	200	200	200	200
Усього витрати, грн	11 360	11 360	11 450	11 450	11 250	11 400	11 400	11 400	11 400	11 400	11 300	11 300	11 360	11 360	11 360	11 360
Непередбачені витр. (7 %)	795	795	802	802	788	798	798	798	798	798	791	791	795	795	795	795
Усього сукупні витрати, грн	12 155	12 155	12 251	12 251	12 037	12 198	12 198	12 198	12 198	12 198	12 091	12 091	12 155	12 155	12 155	12 155
Чистий дохід, грн	-155	-155	2 749	2 749	2 962	7 802	7 802	7 802	7 802	7 802	7 909	7 909	9 845	9 849	9 845	9 845

Таблиця А.3 – Прогноз кумулятивного грошового потоку

	Періоди																
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4
Інвестиції	60 400	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Дохід	0	12 000	12 000	15 000	15 000	15 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	22 000	22 000	22 000	22 000
Витрати	0	12 155	12 155	12 251	12 251	12 037	12 198	12 198	12 198	12 198	12 198	12 091	12 091	12 155	12 155	12 155	12 155
Чистий дохід	-60 400	-155	-155	2 748	2 748	2 962	7 802	7 802	7 802	7 802	7 802	7 909	7 909	9 845	9 845	9 845	9 845
Накопичений ГП	-60 400	-60 555	-60 710	-57 962	-55 213	-52 250	-44 448	-36 646	-28 844	-21 042	-13 240	-5 331	2 577	12 422	22 267	32 111	41 956

Термін окупності інвестицій – 1 рік.

## ДОДАТОК Б

### Практична частина до 1 розділу

**Завдання 1.** Проведіть дослідження сильних і слабких сторін, можливостей та загроз запропонованої Вами бізнес-ідеї. За результатами аналізу заповніть таблиці, подані нижче. Перша таблиця демонструє чотири основних поля SWOT\* – аналізу, друга – показує матрицю стратегій використання його результатів.

Таблиця Б.1 – Основні поля SWOT\* – аналізу

<b>Слабкі сторони (Сл)</b> <i>Внутрішні недоліки бізнес-проєкту</i>	<b>Сильні сторони (С)</b> <i>Внутрішні переваги бізнес-проєкту в різноманітних функціональних сферах: маркетинг, фінанси, виробництво, персонал тощо</i>
<b>Загрози (З)</b> <i>Несприятливі зовнішні чинники, вплив яких може призвести до збоїв у процесі реалізації бізнес-проєкту</i>	<b>Можливості (М)</b> <i>Перспективні напрями розвитку бізнес-проєкту, здатні принести успіх у майбутньому</i>

\* SWOT-аналіз – це метод стратегічного планування в бізнесі, який дає змогу оцінити сильні та слабкі сторони компанії, а також її можливості та загрози.

Таблиця Б.2 – Матриця стратегій використання результатів

Результати	Заходи
Сильні-Можливості	Заходи, яких необхідно вжити, щоб використати сильні сторони бізнес-проєкту для розширення можливостей
Сильні-Загрози	Заходи, яких необхідно вжити, щоб використати сильні сторони бізнес-проєкту в цілях запобігання та зниження загроз
Слабкі-Можливості	Заходи, яких необхідно вжити, щоб подолати слабкі сторони бізнес-проєкту для розширення можливостей
Слабкі-Загрози	Заходи, яких необхідно вжити, щоб подолати слабкі сторони бізнес-проєкту для запобігання та зниження загроз

**Завдання 2.** Проведіть PESTEL-аналіз – аналіз факторів макро-середовища запропонованої Вами бізнес-ідеї

Фактори	+	-
Політичні		
Економічні		
Соціальні		
Технічні		
Екологічні		
Законодавчі		

**Завдання 3.** Проаналізуйте діяльність (табл. Б.3).

Конкурент 1: \_\_\_\_\_

Конкурент 2: \_\_\_\_\_

Конкурент 3: \_\_\_\_\_

Таблиця Б.3 – Порівняльний аналіз ринкових стратегій найближчих конкурентів та визначення конкурентних переваг

Чим приваблює продукт (послуга) клієнта?	Що пропонує							
	ваше підприємство	бали	конкурент 1	бали	конкурент 2	бали	конкурент 3	бали
1 Якість	_____		_____		_____		_____	
2 Низькі ціни	_____		_____		_____		_____	
3 Широкий асортимент	_____		_____		_____		_____	
4 Надійність	_____		_____		_____		_____	
5 Післяпродажне обслуговування	_____		_____		_____		_____	
6 Доставка	_____		_____		_____		_____	
7 Місце розташування	_____		_____		_____		_____	
8 Продаж у кредит	_____		_____		_____		_____	
9 Гарантії	_____		_____		_____		_____	
10 Продаж супутніх товарів	_____		_____		_____		_____	
Разом:								

Зробіть висновки щодо діяльності конкурентів та аналізованого підприємства.

## ДОДАТОК В

### Практична частина до 2 розділу

**Завдання 1.** Розробити власний бізнес-план.

« \_\_\_\_\_ »  
(НАЗВА)

#### Зміст

- 1.....
- 2....
- 3....
- 4...
- 5...
- 6...
- 7...

**1. Резюме:** складається останнім після написання основної частини бізнес-плану.

**2. Опис продукції (послуг):** опис галузі; короткий опис підприємства візія; цінності, стратегічні цілі підприємства; опис продукції (послуг) та технології її надання.

#### **3. План маркетингу**

##### *Стратегія маркетингу*

В основу розробки стратегії маркетингу покладено вибір цільового ринку. При цьому можуть бути застосовані різні типи маркетингових підходів до розробки стратегії залежно:

- від структурних характеристик даного цільового ринку (ринок загалом; один сегмент ринку; кілька сегментів ринку);
- стадії життєвого циклу товару;
- ресурсних можливостей фірми;
- ступеня однорідності продукту фірми;
- маркетингової стратегії конкурентів (рис. В.1).

## Структурні характеристики

Тип маркетингу	Ринок загалом	Один сегмент ринку	Більшість сегментів ринку
	<p><b>Масовий маркетинг</b></p> <p>Орієнтація на широкий споживчий ринок із використанням одного базового комплексу маркетингу</p>	<p><b>Концентрований маркетинг</b></p> <p>Орієнтація на одну групу споживачів із використанням спеціального залучення саме цієї групи споживачів</p>	<p><b>Диференційований маркетинг</b></p> <p>Орієнтація на кілька груп споживачів із використанням спеціально опрацьованого комплексу маркетингу для кожної групи споживачів</p>

Рисунок В.1 – Можливі підходи до опрацювання стратегії маркетингу

У бізнес-плані необхідно пояснити, чому був вибраний той чи інший тип маркетингового підходу й на яких перевагах фірми будуватиметься стратегія завоювання цільового ринку.

Реалізація загальної стратегії маркетингу здійснюється:

- вибором відповідних каналів збуту продукції (послуг) фірми;
- формуванням цінової політики;
- вибором способів реалізації рекламної кампанії;
- формуванням політики підтримки продукту (послуг) фірми.

*Стратегія ціноутворення.* Остаточна ціна встановлюється з урахуванням також і інших важливих для бізнесу факторів. При цьому можуть бути використані різні стратегії ціноутворення. Найпопулярніші серед них такі:

1. Стратегія проникнення на ринок. Вона застосовується для нових видів продукції, з якими фірма виходить на новий ринок. Стратегія полягає у встановленні занижених цін із розрахунком на залучення більшої кількості споживачів і завоювання більшої частки ринку. Поступове зростання ринку збуту дає змогу збільшити обсяги виробництва продукції і, відповідно, зменшити витрати на виготовлення одиниці продукції.

2. Стратегія «зняття вершків». Також застосовується щодо нових видів продукції, але тих, які мають унікальні властивості, захищені патентами або іншими правами власності. Застосування цієї стратегії

передбачає встановлення завищених цін, унаслідок чого й «знімаються вершки» з ринку. Зі зниженням попиту ціни на продукцію також знижуються з метою залучення іншої групи споживачів, які не могли раніше дозволити собі придбати цей унікальний продукт.

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

4. Стратегія преміальних цін (або знижок із цін). Дана стратегія має багато варіантів. При цьому використання того чи іншого виду знижки визначається характером її спрямування (табл. В.1).

Таблиця В.1 – Види та напрями застосування знижок із цін

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

*Стратегія «опортуністичного ціноутворення».* Використовується протягом порівняно короткого періоду щодо товарів (послуг), кількість яких у певний момент у певному конкретному місці є недостатньою (обмеженою) для задоволення високого попиту на них. У цьому разі споживач не має вибору та змушений платити високу ціну за такі товари (послуги).

Залежно від особливостей бізнесу підприємець може вибрати будь-яку зі стратегій ціноутворення. Але в бізнес-плані необхідно пояснити, чому було вибрано саме таку стратегію та як вона співвідноситься зі стратегіями ціноутворення основних конкурентів. У бізнес-плані також обов'язково потрібно охарактеризувати структуру ціни

продукту фірми й викласти міркування, покладені в її основу. Важливо також пояснити:

- як саме ціна нової продукції допоможе утвердитися на ринку;
- як вона сприятиме підтримуванню і збільшенню частки ринку фірми;
- як вона впливатиме на валовий прибуток;
- яку політику знижок із цін буде застосовано.

#### 4. Рекламна кампанія

Складником стратегії маркетингу є рекламна кампанія. У процесі її опрацювання необхідно:

- чітко визначити конкретні цілі й завдання рекламної діяльності фірми;
- прийняти рішення про способи поширення рекламної інформації;
- скласти бюджет витрат на рекламу.

Таблиця В.2 – Бюджет витрат на рекламну діяльність фірми

Види засобів поширення рекламної інформації	Місяць												Загалом за рік
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1 Інтернет													
2 Соціальні мережі													
3 Телебачення													
4 Буклети													
5 Розсилка поштою													
6 Щитова реклама													
7 Світлова реклама													
8 Інші види													
<b>Усього</b>													

Головною метою цього розділу «Плану маркетингу» є обґрунтування прогнозованих обсягів продажу продукції фірми. Прогнозування обсягів продажу може здійснюватися:

- за часом;
- за окремими видами продукції (послуг) фірми;
- за певними групами споживачів.

Кожен з цих підходів має свої переваги. Зазвичай обсяги продажу в бізнес-плані прогнозуються за часом. Це дає змогу чітко відобразити динаміку зростання й таке явище, як сезонність.

Динаміка продажу подається у вигляді графіків чи таблиць і супроводжується поясненням зроблених прогнозів. Часто мають значення варіантні прогнози обсягів продажу. У таких випадках рекомендується розробити:

- консервативний прогноз;
- найімовірніший прогноз;
- оптимістичний прогноз.

## **5. Виробничий план**

Основне завдання виробничого плану – довести, що фірма:

- реально спроможна організувати виробництво;
- здатна виготовляти необхідну кількість товарів відповідної якості;
- має можливості придбати необхідні для цього ресурси.

Отже, виробничий план має дати відповіді на такі запитання:

*Які виробничі операції будуть застосовуватись фірмою в процесі виготовлення продукції (надання послуг)?*

*Які конкретно матеріально-технічні ресурси потрібні для виготовлення продукції (надання послуг)?*

*Які зовнішні фактори впливатимуть (або можуть вплинути) на виробничий процес?*

Виробничий план доцільно розпочинати з короткої характеристики виробничого процесу, тобто з опису основних виробничих операцій у їх послідовності.

Розкриваючи технологічний процес виготовлення продукції на фірмі, підприємець має чітко визначити:

*– які саме машини, обладнання та інструменти необхідні у виробничому процесі;*

*– яка сировина, матеріали й комплектувальні вироби будуть використовуватися для виготовлення продукції;*

*– робітників яких професій і кваліфікацій необхідно найняти; які саме приміщення необхідні;*

*– які роботи будуть виконуватися самою фірмою, а які на стороні за контрактами.*

У виробничому плані необхідно також вказати й на зовнішні фактори, які впливатимуть на виробничий процес або обмежуватимуть виробничі можливості фірми.

Отже, у складі виробничого плану, зазвичай, виділяють такі блоки (підрозділи):

- 1) основні виробничі операції;
- 2) машини та устаткування;
- 3) сировина, матеріали й комплектувальні вироби;
- 4) виробничі та невиробничі приміщення;
- 5) вплив зовнішніх факторів.

Таблиця В.3 – Машини та устаткування

Найменування обладнання	Купівля чи оренда	Нове чи вживане	Вартість	Строк служби (в місяцях)	Амортизаційні відрахування (за місяць)

Таблиця В.4 – Сировина, матеріали та комплектувальні вироби

Найменування видів сировини, матеріалів та комплектувальних виробів	Постачальники	Ціна за одиницю	Примітки (місце розташування постачальників, умови, поставок тощо)

Підрозділ плану «Виробничі та невиробничі приміщення» подає інформацію про потреби фірми у виробничих і невиробничих приміщеннях з адміністративними, складськими, підсобними включно. У цьому розділі потрібно описати приміщення з погляду їх розмірів, місця розташування, наявності майданчиків для навантажувально-розвантажувальних робіт, забезпечення транспортними комунікаціями тощо.

Додатково у виробничому плані можуть бути охарактеризовані:

1) принципи контролю виробничих процесів на фірмі, матеріально-технічних запасів, запасів готової продукції, якості продукції. При цьому потрібно указати, які конкретно процедури контролю якості продукції та перевірок буде використовувати фірма та на які стандарти або інші вимоги вона буде орієнтуватися;

2) вплив зростання випуску продукції на виробничі операції (чи варто буде розширювати виробництво в найближчому майбутньому? Чи потрібним буде додаткове устаткування і, відповідно, додаткове фінансування?).

Наприкінці виробничого плану має бути окреслений вплив зовнішніх факторів на виробничу діяльність фірми. До основних зовнішніх факторів, які впливають на виробничу діяльність фірми, належать:

- можливості придбання та зміна вартості виробничих ресурсів (наприклад, ціна на матеріальні ресурси може змінюватися з ініціативи постачальників, під впливом економічної або політичної нестабільності тощо);
- імовірність появи нових технологій виробництва певної продукції;
- юридичні обмеження.

Останнє є досить впливовим фактором, оскільки існує багато різноманітних міжнародних, загальнодержавних і місцевих нормативних актів, які безпосередньо стосуються виробничих процесів (санітарні норми, нормативи органів охорони довкілля, вимоги до утилізації відходів виробництва й безпеки праці тощо).

Характеризуючи вплив зовнішніх факторів на виробничу діяльність фірми, потрібно стисло сформулювати:

- характер і джерела такого впливу;
- можливі позитивні й негативні наслідки такого впливу;
- способи, за допомогою яких можна подолати негативні наслідки.

## **6. Організаційний план**

Організаційний план, зазвичай, складається з таких підрозділів:

- 1) організаційна форма бізнесу;
- 2) потреба фірми в персоналі;
- 3) власники фірми, команда менеджерів і зовнішні консультанти;
- 4) організаційна схема управління;
- 5) кадрова політика та стратегія.

На вибір форми організації бізнесу впливає багато різноманітних факторів, починаючи від особливостей сфери майбутнього бізнесу й закінчуючи діловими якостями самого підприємця, проте найважливішими вважають такі:

– відповідальність (як підприємець ставиться до ризику втрати особистого майна й захисту інших учасників бізнесу в разі невдачі бізнесового проєкту);

– податки (наскільки різняться суми податків, які сплачуються за організації бізнесу в тій чи тій організаційній формі)

– фінансові потреби (як співвідносяться обсяги необхідного для започаткування бізнесу стартового капіталу з власними коштами підприємця);

– можливості зростання бізнесу (чи передбачається розширення бізнесу в майбутньому);

– управлінські здібності підприємця (чи вистачає знань і досвіду підприємця для управління всіма функціональними сферами бізнесу);

– оперативність управління (чи потребує передбачуваний бізнес нормального, швидкого або негайного реагування на зміни в зовнішньому середовищі фірми);

– складність ліквідації фірми (наскільки складно буде припинити ділову активність, зазнавши краху).

Для визначення потреби бізнесу в персоналі необхідно всю роботу, яка має бути виконана на фірмі, розділити на складники: функції, види діяльності й конкретні завдання (рис. В.3).

Категорії працівників	Якості, необхідні для виконання виду діяльності (кваліфікація, досвід тощо)	Необхідна чисельність персоналу	Вартість персоналу	Джерела покриття потреб у персоналі (внутрішні, зовнішні)
-----------------------	---	---------------------------------	--------------------	---

#### Спеціалісти

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

#### Службовці

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

#### Робітники

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Рисунок В.3 – Потреба фірми в персоналі

Опрацьовуючи підрозділ «Власники бізнесу, команда менеджерів і зовнішні консультанти», передусім потрібно чітко визначити, кого саме слід охарактеризувати та як це зробити. До таких осіб належать:

- підприємці – засновники бізнесу;
- активні інвестори (ті, хто вкладає свої кошти у фірму, що створюється);
- провідні менеджери фірми (керівники служби маркетингу, фінансів, технічний директор тощо);
- зовнішні консультанти, експерти (спеціалісти, які залучаються для допомоги у вирішенні особливо складних проблем).

Організаційна схема управління фірмою дає змогу зрозуміти, хто кому підпорядкований, з яких підрозділів складається фірма та як буде координуватися діяльність цих підрозділів.

Опрацювання організаційної схеми управління фірмою охоплює такі чотири етапи.

1. Формування переліку основних функцій (виробництво, маркетинг, фінанси, облік, управління персоналом тощо). Далі, за необхідності, ці функції можна деталізувати (розбивати на підфункції).

2. Складання переліку організаційних одиниць фірми (цехів, відділів, служб тощо).

3. Розробка матриці типу «функції – організаційні одиниці фірми». Практично це означає побудову таблиці, де по вертикалі записано функції, а по горизонталі – організаційні одиниці фірми. Якщо певний організаційний підрозділ фірми виконує таку функцію, роблять позначку в таблиці. У результаті кожен з визначених на першому етапі функцій (підфункцій) буде «спроєктовано» на відповідний структурний підрозділ, який і відповідатиме за її реалізацію.

Таблиця В.5 – Матриця управлінських здібностей

Основні функції управління фірмою	Забезпечуються персоналом фірми (власниками, ключовими менеджерами)	Необхідна зовнішня допомога	Спосіб отримання зовнішньої допомоги	
			підвищення кваліфікації персоналу фірми	залучення зовнішніх консультантів
1 Бухгалтерський облік				
2 Оподаткування				
3 Планування				
4 Організація				
5 Управління фінансами				
6 Управління персоналом				
7 Збут				
8 Ціноутворення				
9 Юридичні питання				
10 Страхування				

Креслення схеми організаційної структури управління фірмою, на якій показано всі організаційні одиниці фірми, їх ієрархію та зв'язки. До креслення, зазвичай, додають короткий текст, який пояснює особливості організаційної побудови фірми та розкриває окремі її деталі.

Підрозділ організаційного плану «Кадрова політика і стратегія» має дати уявлення про філософію фірми щодо вирішення кадрових питань. У цьому розділі необхідно роз'яснити, як будуть вирішуватися проблеми добору, підготовки та оплати праці співробітників фірми. Зокрема, тут мають бути висвітлені питання:

- конкретних строків комплектування штатів фірми;
- стандартів і процедур добору персоналу;
- структури заробітної плати, пакета пільг, премій, участі в прибутках фірми тощо.

## **7. Фінансовий план**

Фінансовий план є ключовим розділом бізнес-плану. Головна мета фінансового плану – узагальнити основні положення всіх попередніх розділів бізнес-плану, зводячи їх в єдине ціле у вартісній формі, та обґрунтувати доцільність реалізації конкретного підприємницького проекту з економічного погляду.

Особливий інтерес до фінансового плану пов'язаний з тим, що в ньому:

- узагальнюються у вартісній формі результати розробки решти розділів бізнес-плану;
- кількісно визначається потреба даного бізнесу в інвестиціях;
- обґрунтовується висновок щодо економічної доцільності реалізації підприємницького проекту.

## **8. Ризики**

У бізнес-плані необхідно виділити й розглянути лише найімовірніші для даного бізнесу ризики. Зазвичай у бізнес-плані розглядаються ризики, які можуть виникнути як наслідки:

- несприятливих тенденцій у зовнішньому середовищі галузі, до якої належить бізнес;
- реакції конкурентів (наприклад, можливе зниження цін на аналогічні види продукції чи послуг);
- сезонної циклічності обсягів продажу;

- недостатньої компетентності персоналу, який займається маркетингом, виробництвом чи управлінням;
- появи нових технічних і технологічних досягнень, які можуть призвести до надто швидкого техніко-економічного старіння продукту бізнесу;
- перевищення виробничих витрат над запланованими;
- труднощів із одержанням сировини, матеріалів, комплектувальних виробів, а також кредитів тощо.

Таблиця В.6 – Види ризиків і причини їх виникнення

Вид ризику	Причини виникнення
1	2
Ризики, пов'язані з неправильним вибором місії, економічних цілей підприємницької діяльності	Необгрунтоване визначення пріоритетів загальної та ринкової стратегії фірми Неправильний прогноз кон'юнктури на ринках продуктів, ресурсів, капіталу, праці тощо Неадекватна оцінка потреб сфери споживання та власного виробництва
Ризики, пов'язані з незабезпеченістю підприємницької ідеї (проекту) фінансовими ресурсами (інвестиціями)	Відсутність або недостатність коштів для самофінансування Відсутність реального джерела зовнішнього інвестування Недоліки вибраного методу фінансування Утрата джерела фінансування проекту в процесі його реалізації
Ризики, пов'язані з недотриманням запланованих строків реалізації підприємницької ідеї	Недотримання графіка запланованих витрат Порушення прогнозованих термінів одержання доходів
Маркетингові ризики	Невідповідність цін, передбачених бізнес-планом, та реальних ринкових цін Відмова постачальників від попередньо укладених контрактів Недостатнє ресурсне забезпечення виробництва Зайва кількість персоналу, не виправдана кінцевими результатами діяльності Недостатньо обгрунтована сегментація ринку збуту Помилковий вибір цільового сегменту ринку, стратегії продажу продукту, організації мережі збуту, системи логістики та трансфертних моделей реалізації продукту Неадекватні результати маркетингових досліджень через їх нераціональну організацію Помилкова стратегія та тактика ціноутворення Неефективна реклама Неврахування сезонної циклічності обсягів продажу
Ризики, пов'язані із системою взаємодії з партнерами та контрагентами	Недостатньо налагоджена система взаємодії з партнерами та контрагентами
Ризики, пов'язані з непередбаченою конкуренцією	Проникнення на ринок значної кількості диверсифікованих та інших фірм Виникнення нових фірм-конкурентів Експансія з боку іноземних експортерів Створення продуктів-замінників Зниження конкурентами цін на аналогічну продукцію
Ризики, пов'язані із забезпеченням прав власності на запатентовані вироби	Недостатні обсяги запатентованих технічних, маркетингових, дизайнерських рішень Низький рівень патентного захисту валі строки одержання патентів Низький рівень збереження комерційних таємниць

## Продовження таблиці В.6

1	2
Ризики непередбачених витрат і збільшення кошторису	Непередбачене збільшення ринкових цін на ресурси Зростання процентних кредитних ставок Витрати на непередбачені бізнес-планом заходи Виплати за термінові роботи Штрафні санкції, арбітражні виплати Зниження депозитних ставок на кошти, які зберігаються на банківських рахунках
Ризики, пов'язані з конфліктними ситуаціями (із законодавством, громадськістю)	Неврахування в бізнес-плані можливості впровадження нових екологічних, ергономічних нормативів, ліцензій тощо Зміна податкової політики, системи штрафних санкцій тощо Додаткові витрати на «паблік рілейшнз»
Ризики, пов'язані з виникненням конфліктів у процесі формування певного підприємницького проекту й розвитку поточної діяльності фірми	Використання тимчасово вільних коштів на поточні потреби фірми Фінансування із проєктних коштів інших видів робіт Завищення нормативів накладних витрат
Ризики, пов'язані зі впровадженням інновацій, венчурного бізнесу	Недосягнення бажаних економічних результатів у процесі розробки та впровадження інновацій Перевищення кошторису витрат у процесі досліджень Недосягнення прогностичних технічних параметрів у процесі проведення науково-дослідних, конструкторських і технологічних розробок, які становлять основу інноваційного проєкту Одержані результати випереджають технічні й технологічні можливості виробництва Виникнення небажаних економічних наслідків у процесі реалізації інноваційних проєктів

У бізнес-плані є обов'язковим кількісний чи принаймні якісний аналіз ризику. Ці два види аналізу доповнюють один одного. Кількісний аналіз дає змогу визначити основні фактори ризику, найбільш небезпечні з цього погляду етапи й роботи, ідентифікувати ризики, порівняти результати щодо можливих економічних та соціальних наслідків, виявити вплив рішень, які приймаються в умовах невизначеності, на кінцеві результати діяльності суб'єктів господарювання.

Реагування на можливі негативні наслідки ринкової діяльності передбачає розробку організаційних та операційних процедур запобіжного (профілактичного) характеру. Ці процедури включають конкретні рекомендації для певних дій у разі виникнення несприятливих наслідків.

## 9. Додатки.

## ДОДАТОК Г

### Практична частина до 3 розділу

**Завдання 1.** Розробити власний бізнес-план.

#### БІЗНЕС-ПЛАН

«.....»

#### Зміст

1. Резюме.
2. Опис підприємства й галузі.
3. Опис продукції (послуг).
4. Маркетинг і збут продукції (послуг).
5. Виробничий план.
6. Організаційний план.
7. Фінансовий план.
8. Спрямованість і ефективність проєкту.
9. Ризики й гарантії.
10. Додатки.

## 1. Резюме

### Розробники:

Прізвище та

ім'я: \_\_\_\_\_

Адреса: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

тел. \_\_\_\_\_

ел. пошта \_\_\_\_\_

## 2. Опис підприємства і галузі

Мета проекту

Плануємо відкрити торгову точку з продажу

## 3. Опис продукції (послуг)

Основний асортимент

## **4. Маркетинг і збут продукції (послуг)**

Основні мої конкуренти –

### **Конкурентні переваги**

–  
–  
–  
–

## **5. Виробничий план**

## **6. Організаційний план**

1. Зареєструвати СПД-ФОП.
2. Зареєструватися в податковій інспекції, як платник єдиного податку та єдиного соціального внеску на обов'язкове загальнодержавне пенсійне страхування.
3. Орендувати приміщення для здійснення підприємницької діяльності.
4. Знайти постачальників продукції, укласти угоди постачання.
5. Виготовити й роздати рекламну продукцію.
6. Закупити товар для реалізації споживачам.

## **7. Фінансовий план**

Таблиця Г.1 – Початкова вартість проєкту (Розрахунки проводити на 6 місяців)

№	Початкові витрати	Сума, грн
<b>ОСНОВНІ ЗАСОБИ</b>		
	<b>УСЬОГО</b>	
	<b>Реєстрація ФОП</b>	
	<b>РАЗОМ</b>	
<b>ОБОРОТНІ ЗАСОБИ</b>		
<b>Постійні витрати</b>		
1	Єдиний податок (2 група)	
2	Єдиний соціальний внесок (22 % від мінімальної заробітної плати) грн/міс. (заробітна плата персоналу розраховується окремо за таблицею 2)	
3	Амортизація 15 % від ОЗ щомісяця	
4	Оренда приміщення на 6 міс	
	<b>УСЬОГО</b>	
<b>Змінні витрати</b>		
1	Супутні реєстраційні процедури (банк. послуги, копіювання тощо)	
2	Заробітна плата (всього персоналу)	
3	ЕСВ	
4	Закупівля .....	
5	Транспортні витрати/витрати на доставку товару та сировини	
6	Послуги ЖКГ	
7	Реклама	
1	Зв'язок	
2	Страхування	
	<b>УСЬОГО</b>	
	<b>ВАРТІСТЬ ПРОЄКТУ</b>	

Таблиця Г.2 – Персонал

№ з/п	Штатний розпис	Кількість працівників	Заробітна плата в місяць, грн
<b>Усього:</b>			

**Джерела фінансування проекту:**

300 тис. грн – свої власні кошти

\_\_\_ тис. грн – інвестори (або кредит)

Таблиця Г.3 – Постійні та змінні витрати

№ з/п	Витрати	Змінні	Постійні
1			
2			
3			
4	Єдиний податок (2 група)		+
5	Єдиний соціальний внесок (22,0 % від мінімальної заробітної плати)		+
6	Заробітна плата	+	
7.	ЕСВ	+	
8			

Таблиця Г.4 – Дохід, витрати та прибуток від проекту в місяць/рік

Витрати	Дохід, витрати та прибуток від проекту в місяць/рік, грн												Усього за рік, грн
	2021 – 2022 рр.												
	9	10	11	12	1	2							
<b>Дохід від реалізації продукції</b>													
<b>Постійні витрати</b>													
Податки та інші обов'язкові платежі													
Амортизація													
Оренда приміщення													
<b>Змінні витрати</b>													
Супутні реєстраційні процедури (банк, послуги, копіювання тощо)													
Заробітна плата													
ЕСВ													
Закупка квітів та добрив, упаковки													
Транспортні витрати/ витрати на доставку товару та сировини													
Послуги ЖКГ													
Реклама													
Зв'язок													
Страхування													
Маржинальний прибуток за рік, грн.													
<b>Прибуток від реалізації продукції</b>													

### **Рентабельність проєкту**

Рентабельність проєкту =  $(\text{Прибуток} / (\text{Постійні витрати} + \text{Змінні витрати})) * 100$

Прибуток =

Постійні витрати + Змінні витрати =

Рентабельність проєкту =

### **Строк окупності проєкту**

Строк окупності проєкту =  $\text{Вартість проєкту} / \text{Прибуток}$

Строк окупності проєкту =

## **8. Спрямованість і ефективність проєкту**

### **9. Ризики й гарантії**

#### **Можливі ризики:**

- зниження обсягів реалізації продукції внаслідок падіння попиту на квіти;
- підвищення закупівельної ціни товару;
- непередбачене зниження обсягів закупівель порівняно з запланованим, що зменшує масштаб діяльності та збільшує витрати на одиницю обсягу товару;
- втрата товару;
- втрата якості товару під час транспортування, зберігання, що призводить до зниження його ціни.

## **10. Додатки**

## Завдання 2. Вирішення Бізнес-кейсу

Останнім десятиліттям у промисловості спеціалізованих чаїв спостерігається суттєве зростання. Ринок чаю – це спеціалізовані чаї, а також чай, що зростає на невеликих плантаціях-фермах/садах. Частка чаю серед усіх напоїв порівняно мала (порівняно, наприклад, із ринком Сполучених Штатів). Споживачі стають все більш обізнаними й зацікавленими в якості чаю та країні його виробництва. Важливим поштовхом зростання ринку чаю є прагнення до здорового способу життя. Жителі все частіше шукають чистий і екологічний продукт з натуральним і унікальним смаком. Чай стає модним і перетворюється в щоденний напій.

Основним виробником чаю, на сьогодні день, залишається Шрі-Ланка. Виготовлення та постачання чаю зі Шрі-Ланки займає важливе значення для кожного громадянина країни. Виробництво чаю – це не лише бізнес, орієнтований на отримання прибутку, а й також бізнес, орієнтований на громаду.

Наприклад, фонд MJF Centre East здійснює діяльність у сфері охорони навколишнього середовища – Dilmah Conservation, цей проєкт має особливий резонанс, і не лише за рахунок розміру його фінансування, а й зроблено за виключно благодійною ініціативою, яка має велике значення.

Проєкт MJF Centre East забезпечує величезні гуманітарні переваги тисячам економічно й соціально маргіналізованих молодих людей, жінок та чоловіків у Східній Шрі-Ланці, змінює життя дітей з обмеженими фізичними можливостями та навчає молодь програмуванню, мистецтву приготування їжі, проєктуванню, забезпечуючи при цьому розвиток підприємництва, освіти, а також здійснення позитивних змін навколишнього середовища, що є найважливішим для сприяння фермерам у адаптуванні до мінливих умов навколишнього середовища.

Отже, пропонується розробити фінансовий план пропонованого бізнес-кейсу.

Ринок чаю представлений трьома основними ціновими сегментами: преміальним, середньо- та низькоціновими. У таблиці Г.5 наведено обсяги продажів ц кожному зі згаданих сегментів, їх цінову еластичність та прогноз на 2022–2024 рр.

Таблиця Г.5 – Обсяги продажів ринку чаю за сегментами, їх цінова еластичність та прогноз

Назва сегменту	Обсяг продажів у 2020 році, млн чайних пакетиків	Еластичність сегменту за ціною, %	Прогнозні зміни ціни %		
			2022	2023	2024
Преміальний	346	0,34	+4 2022 р.	+8 2023 р.	+5 2024 р.
Середньоціновий	547	0,49	+2 2022 р.	+6 2023 р.	+3 2024 р.
Низькоціновий	404	0,42	+3 2022 р.	+7 2023 р.	+4 2024 р.

Визначте сумарний обсяг ринку й порахуйте обсяги продажів у сегментах та по ринку загалом у 2022–2024 рр., базуючись на інформації про еластичність. Відомо, що у 2024–2024 ціни зростуть. Результати занесіть до таблиці Г.6.

Таблиця Г.6 – Потреба в обладнанні

Перелік машин та обладнання	Кількість одиниць	Ціна за одиницю	Вартість придбання
Персональний комп'ютер стаціонарний	2	10 000	20 000
Принтер лазерний	1	4 000	4 000
Багатофункціональний пристрій	1	6 000	6 000

Компанія «Традиції Гімалаїв» працює на ринку вже близько 15 років та займає досить впевнену позицію. Планові обсяги компанії на 2022 рік – 77,5 млн чайних пакетиків, 2023 рік – 83,2 млн чайних пакетиків, на 2024 рік – 88,7 млн чайних пакетиків.

Комітет локального виробництва компанії прийняв рішення виробляти новий вид чаю в пакетиках «Irish Breakfast». Обсяги продажів плануються на рівні 7,5 млн чайних пакетиків у 2022 році та 8,7 і 10,1 млн чайних пакетиків у 2023 і 2024 рр. відповідно.

Заповніть поля таблиці Г.7, використовуючи дані з умови кейсу та розраховані вами показники щодо загального обсягу продажів на ринку, обсягу продажів у сегменті, у якому представлений новий продукт «Irish Breakfast», та часток нового продукту на ринку та у його ціновому

сегменті. Зверніть увагу, що новий продукт компанії належить до середньоцінового сегменту ринку.

Таблиця Г.7 – Обсяги продажів

Показник	Період		
	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Загальний обсяг продажів ринку, млн. чайних пакетиків			
Обсяг продажів у сегменті, млн чайних пакетиків			
Обсяг продажів компанії, млн чайних пакетиків			
Плановий обсяг продажу чаю Irish Breakfast, млн чайних пакетиків			
Частка нового продукту на ринку, %			
Частка нового продукту у відповідному ціновому сегменті, %			
Частка канібалізованих продажів у загальному обсязі, %			
Канібалізація іншої продукції компанії, млн чайних пакетиків			
Чистий обсяг продажів нового продукту, млн чайних пакетиків			

Оскільки компанія вже має на ринку певний асортимент чайної продукції, то частина її покупців перейде зі споживання старих продуктів на новинку. У цьому разі продажі вже представлених на ринку продуктів компанії будуть «з'їдені» новим продуктом. Цей процес має назву «канібалізація». Для оцінки чистого приросту продажів використовується показник рівня канібалізації, який відображає, яку частину від продажів нового продукту становлять продажі, які здійснюють покупці, котрі перейшли з інших продуктів цієї компанії. Відділ маркетингу очікує рівень канібалізації для нового продукту на рівні 12 %. Собівартість пакетованого

чаю включає витрати на листові, нелистові матеріали та витрати переробки.

Для виробництва чайної суміші компанія буде використовувати такі сорти чаю: чорний кенійський, чорний крупний листовий цейлонський, білий середньолстовий бангладеський і домішки в пропорції: 15, 35, 25 і 25 % відповідно. Нормативна вага суміші становить 3 000 грам.

Одна упаковка чаю містить 20 пакетиків. Запланована вартість наведених сортів чаю та добавок у 2022–2024 рр. подана в таблиці Г.8 та таблиці Г.9.

Таблиця Г.8 – Запланована вартість сортів чаю та домішок для нового продукту 2022–2024 рр.

Сорт чайного листя	Частка	Вартість за кілограм сухого листя та домішок, дол. США		
		2022 р.	2023 р.	2024 р.
Чорний великолистовий цейлонський	0,15	7	7,18	7,23
Чорний великолистовий кенійський	0,35	6,25	6,41	6,46
Білий середньолстовий бангладеський	0,25	4,25	4,36	4,39
Домішки	0,25	1,2	1,23	1,24

Таблиця Г.9 – Інші заплановані затрати на виготовлення чаю

Сорт чайного листя	Частка	Вартість за кілограм сухого листя та домішок, дол. США		
		2022 р.	2023 р.	2024 р.
Суша суміш	0,15	30,69	31,5	31,7
Вартість суміші	0,30	15,3	15,4	15,5

На основі наведених даних розрахуйте загальну собівартість листового компоненту чаю на 1 000 пакетиків.

При виробництві чаю використовуються ще й нелистові матеріали, такі як есенції та ароматизатори, матеріали для виробництва ярлика та пакетика та витрати на пакування. Їх вартість для виробництва чаю Irish Breakfast відображено в таблиці Г.10.

Таблиця Г.10 – Вартість для виробництва чаю Irish Breakfast

Нелистові матеріали	Змінні виробничі витрати на 1 000 пакетиків, дол. США		
	2022 р.	2023 р.	2024 р.
1	2	3	4
Есенції та ароматизатори	3,3	3,34	3,34
Матеріали для виробництва ярлика	7,5	7,20	7,43
Матеріали для виробництва пакетика	2,8	2,81	2,87
Витрати на пакування	10	10,03	10,02

Ще один складник собівартості – витрати переробки – наведено в таблиці Г.11.

Таблиця Г.11 – Витрати переробки компанії «Традиції Гімалаїв» у 2022–2024 рр.

Категорія	Витрати, тис. грн		
	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Основна зарплата працівників виробництва (20 осіб)	1 680	1 767	1 835
Понаднормові (3 000 год)	219	235	251
Оплата за послуги підрядників (42 600 год)	852	915	975

Загальний обсяг виробництва компанії становить 77,5 млн пакетиків у 2022 році та 83,2 і 88,7 млн пакетиків у 2022 і 2024 рр. відповідно.

Окремий складник витрат переробки становить використання запасних частин. Дані надаються в таблиці Г.12.

Таблиця Г.12 – Використання запасних частин та їх середня вартість у 2022–2024 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Затрати всього, дол. США	5,24	5,19	5,16

Постійні виробничі витрати становитимуть 3,6 млн грн, при цьому частка Irish Breakfast у структурі цих витрат становитиме 5,9 % (вважати ці показники сталими протягом трьох років).

При розрахунку собівартості варто зважати на прогнозовану динаміку обмінного курсу, відображеного в таблиці Г.13.

Таблиця Г.13 – Динаміки обмінного курсу гривні до долара США у 2020–2023 рр.

Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2022 р.
Обмінний курс, грн/долар США	22,7	23,4	25,0	26,1

Підсумком розрахунків компонентів собівартості мають бути показники вартості листового та нелистового компонентів чаю на 1 000 пакетиків, загальні витрати на переробку на 1 000 пакетиків, сума змінних виробничих витрат на 1 000 пакетиків, постійні виробничі витрати на 1 000 пакетиків та повна собівартість упаковки чаю. На підставі проведених розрахунків заповніть заповнити таблицю Г.14.

Таблиця Г.14 – Структура роздрібної ціни чаю

Складник структури	2021 р.	2022 р.	2023 р.
1	2	3	4
Максимальна роздрібна ціна			
Роздрібна ціна на 1 000 пакетиків, грн			
ПДВ, грн			
Маржа дистриб'ютора, грн			

Продовження таблиці Г.14

1	2	3	4
Маржа ритейлера, грн.			
Усього торгова маржа			
Чиста відпускна ціна виробника / 1 000 пакетиків, грн			
Чиста відпускна ціна виробника/пак.			

На основі даних таблиці Г.15, розрахуйте структуру роздрібною ціни чаю та занесіть результати до таблиці Г.14.

Таблиця Г.15 – Вхідні дані для розрахунків структури роздрібною ціни чаю у 2022 –2024 рр.

Назва	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Максимальна роздрібна ціна, грн за 20 пакетиків	53,28	59,12	64,62
Відпускна ціна виробника, грн за 1 000 пакетиків	1,525,14	1,682,68	1,823,60
ПДВ (ефективна ставка), %	16,67 %	16,67 %	16,67 %
Маржа дистриб'ютора, %	3,50 %	3,50 %	3,50 %
Маржа ритейлера, %	5,30 %	5,30 %	5,30 %

Опишіть доцільність введення нового виду чаю.

*Навчальне видання*

# **ЄВРОПЕЙСЬКІ СТАНДАРТИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ**

**НАВЧАЛЬНИЙ ПОСІБНИК**

Відповідальний за випуск *Н. О. Волгіна*

Редактор *В. І. Шалда*

Комп'ютерне верстання *І. В. Волосожарова*

Дизайн обкладинки *Т. В. Лазуренко*

Підп. до друку 18.01.2021. Формат 60 × 84/16.

Друк на ризографі. Ум. друк. арк. 8,3.

Тираж 60 пр. Зам. №

Видавець і виготовлювач:

Харківський національний університет  
міського господарства імені О. М. Бекетова,  
вул. Маршала Бажанова, 17, Харків, 61002.

Електронна адреса: [rectorat@kname.edu.ua](mailto:rectorat@kname.edu.ua)

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:

ДК № 5328 від 11.04.2017.