

Лекція 13. Бізнес - планування

1. Сутність бізнес - плану.

2. Складання бізнес – плану.

1. Сутність бізнес - плану

Бізнес-план - це документ, який містить систему ув'язаних у часі й просторі, узгоджених з метою і ресурсами заходів та дій, спрямованих на отримання максимального прибутку внаслідок реалізації підприємницького проекту.

Цілі складання бізнес-плану:

- отримання банківського кредиту;
- для внутрішніх цілей (чи правильно ви дієте, почавши нову власну справу; переконати себе в тому, що ви прийняли правильне рішення і що вкладені засоби та зусилля виправдаються та принесуть прибуток);
- залучення інвесторів;
- створення спільного підприємства;
- укладання великого контракту (в умовах високої конкуренції бізнес-план служить для переконання потенційних замовників або покупців у своїй перспективності та серйозності намірів);
- продаж власної справи (дасть можливість вам успішно досягти цієї мети і переконати потенційного покупця у вигідності угоди).

2. Складання бізнес-плану

Складання бізнес-плану є досить трудомістким процесом і вимагає значних витрат часу та грошей. Тому одним із факторів, що зумовлює ефективність і результативність бізнес-планування, є його організація. Правильна та раціональна організація складання бізнес-плану передбачає:

- забезпечення взаємозв'язку та взаємоузгодженості в розробці окремих розділів бізнес-плану;
- чіткий розподіл обов'язків між виконавцями;
- координацію дій окремих виконавців;
- забезпечення складання бізнес-плану у встановлені терміни;
- багатоваріантність планування та вибір оптимального проекту;
- доведення основних положень бізнес-плану до всіх зацікавлених сторін.

До роботи з бізнес-планом повинні залучатись менеджери, фінансисти, маркетингологи, юристи. Це можуть бути як працівники фірми, так і залучені консультанти та експерти. Залучення до складання бізнес-плану спеціалістів, які не є працівниками фірми, дозволяє, по-перше, реальніше оцінити актуальність самої ідеї і, по-друге, підвищити рівень довіри потенційних інвесторів до об'єктивної оцінки незацікавлених осіб. Обов'язковою у цій роботі є також участь керівника фірми та автора ідеї, що лягла в основу проекту (угоди).

Бізнес-планування включає три етапи:

1. Підготовчий період - підбір виконавців, консультантів та експертів; постановка завдання і розподіл обов'язків між виконавцями; складання календарного плану (графіка) виконання робіт; збір вихідної інформації.

2. Власне складання бізнес-плану.

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

Очолювати та координувати роботу зі створення бізнес-плану може безпосередньо керівник підприємства або уповноважена ним особа, найбільш досвідчена з виконавців.

Вихідними даними для розробки бізнес-плану є інформація щодо попиту на товар, виробнича інформація (відомості про виробничі операції по виготовленню товару, матеріали, обладнання, працівників) і фінансова (інформація про можливі джерела залучення коштів для реалізації проекту та умови їх отримання).

Зміст та структура бізнес-плану на сьогодні не регламентовані. Проте основні його структурні елементи це:

- титульна сторінка, яка містить повну назву документа та фірми, її адресу, телефон, прізвища керівників та інші реквізити;
- зведений розділ (узагальнююче резюме), тобто коротка анотація всього бізнес-плану обсягом не більше 4-5 сторінок друкованого тексту;
- зміст-перелік усіх розділів і підрозділів;
- основні розділи;
- додатки: структура управління фірмою; баланс фірми та інша фінансова інформація;
- інформація за декілька останніх років; рекомендаційні листи та позитивні відгуки на бізнес-план; інша довідкова інформація; бібліографія.

Загальний обсяг бізнес-плану, як правило, не повинен перевищувати 25 – 30 друкованих сторінок.

Узагальнююче резюме - це зведений розділ бізнес-плану, в якому розкривається його суть, основна ідея та її переваги. Цей розділ повинен бути чітким, лаконічним та переконливим.

Основні розділи БП:

- суть проекту та характеристика продукції (робіт, послуг);
- оцінка ринку збуту;
- аналіз стану справ у галузі та оцінка конкурентоспроможності;
- план маркетингу;
- виробничий план;
- організаційний план;
- оцінка ризику і страхування;
- фінансовий план.

Складання бізнес-плану закінчується його документальним оформленням та презентацією.

Презентація бізнес-плану може здійснюватись у письмовій та усній формі. У першому випадку бізнес-план розсилається потенційним інвесторам з коротким зверненням-проханням ознайомитися з матеріалом, викладеним у цьому документі, і у разі позитивного рішення про його інвестування повідомити про це фірму. При

усній презентації на зустріч запрошуються потенційні інвестори й уповноважена на це особа доводить основні положення бізнес-плану до слухачів.

Зміст основних розділів бізнес-плану

Суть проекту та характеристика продукції (робіт, послуг). Складання бізнес-плану розпочинається з визначення напряму підприємницької діяльності по товару, що пропонується споживачам.

Розкривати суть запропонованого проекту потрібно з короткої характеристики фірми. Основними питаннями, на які необхідно дати відповідь, є:

- для реалізації проекту створюється нова фірма чи перепрофілюється існуюча;
- де буде розташована фірма;
- чи вимагає приміщення ремонту і пов'язаних з цим витрат, відповідність санітарним нормам;
- приміщення є власністю фірми чи передбачається його оренда;
- яке обладнання потрібно для офісу, його вартість.

Якщо передбачається виготовляти декілька видів, марок або серій товарів певної групи, в бізнес-плані потрібно дати інформацію про широту товарного асортименту та навести, поряд з загальною характеристикою, основні відмінності між товарами даної групи, тобто новизну.

Оцінка ринку збуту. Цей розділ бізнес-плану є одним з найважливіших і водночас найскладнішим для складання. Його складність полягає в тому, що оцінити майбутній ринок збуту можна тільки прогнозуючи аналітичними методами, які носять досить імовірнісний характер. Неправильний прогноз в обсягах можливої реалізації товару, особливо переоцінка наповненості ринку, може звести нанівець весь бізнес-план, бо саме від обсягу реалізації залежать всі основні фінансово-економічні показники діяльності фірми та прибуток.

Оцінка ринку збуту вимагає комплексного розгляду наступних трьох взаємопов'язаних завдань:

- визначення кола споживачів цього товару і прогноз їх платоспроможного попиту;
- прогноз ціни, за якою буде реалізовуватись товар на ринку;
- прогноз обсягів реалізації.

Прогнозуючи попит споживачів, необхідно визначити, який з потенційних ринків буде зацікавлений у цьому товарі. Таких ринків може бути п'ять:

- споживчий ринок;
- ринок виробників;
- ринок посередників;
- ринок державних установ;
- міжнародний ринок.

Аналіз стану справ у галузі та оцінка конкурентоспроможності.

Матеріал цього розділу бізнес-плану торкається двох аспектів: місце підприємства та товару у галузі і серед конкурентів.

Ситуація на ринку товарів цієї групи - це один з критеріїв, за яким потенційні інвестори оцінюють шанси підприємства на перемогу у конкурентній боротьбі. Тому в бізнес-плані необхідно висвітлити таку інформацію:

- які підприємства виробляють аналогічні товари; динаміку виробництва та реалізації цих товарів в останні роки;
- основні характеристики товарів конкурентів, їх ціна, якість, дизайн;
- динаміку цін на аналогічні товари в останні роки;
- скільки створено нових фірм у цій галузі за останні роки;
- у чому сила чи слабкість наших конкурентів;
- чи відрізняється можливе коло споживачів вашої продукції від споживачів, на яких розрахована продукція конкурентів.

У цьому розділі БП повинна розкриватись конкурентоспроможність товару: краща якість, нижчі ціни, триваліший гарантійний період експлуатації, кращий дизайн, ефективніша організація післяпродажного обслуговування тощо.

План маркетингу. План маркетингу повинен розкривати суть таких питань:

- як буде реалізовуватись товар;
- де будуть розташовані торгові місця, їх кількість та потужність;
- як будуть формуватись ціни, рівень рентабельності в них;
- які рекламні заходи використовуватимуться, бюджет витрат на них;
- за рахунок яких факторів (розширення масштабів збуту чи пошуку нових форм залучення покупців) забезпечуватиметься зростання обсягів виробництва;
- які заходи передбачаються для створення відповідного іміджу фірми чи товару.

План маркетингу містить такі підрозділи:

- контрольні показники - значення показників, на які орієнтується маркетинговий план (обсяг реалізації, величина прибутку, та ін.);
- стан поточної маркетингової ситуації - опис характеру цільового ринку і стан фірми на ньому;
- сильні та слабкі сторони товару;
- цілі та завдання - визначення конкретних завдань, які формують цілі маркетингової діяльності;
- стратегія маркетингу - шляхи вирішення маркетингових цілей;
- програма дій - перелік заходів, спрямованих на реалізацію стратегічних маркетингових завдань, час їх реалізації, відповідальні виконавці;
- фінансове забезпечення - розрахунок витрат, необхідних для реалізації плану маркетингу.

Виробничий план. Змістом виробничого плану є детальний опис виробничого процесу, а основним завданням - спроможність виробляти необхідну кількість товарів у певні терміни відповідної якості.

Тут висвітлюються такі питання:

- характеристика виробничого процесу в цілому та основних виробничих операцій зокрема;
- перелік операцій, які будуть виконуватись субпідрядниками, організація договірних взаємовідносин з ними;
- обґрунтування вибору партнерів по виробництву товарів;
- потреба у виробничому обладнанні (його купівля чи оренда);
- потреба у матеріалах, сировині, комплектуючих výroбах, джерела їх забезпечення;
- контроль якості виробничого процесу;

- утилізація відходів та охорона навколишнього середовища.

До цього ж розділу складається калькуляція витрат по собівартості продукції.

Організаційний план. У цьому розділі бізнес-плану висвітлюють дві проблеми: організаційний механізм та юридичну форму підприємства.

Організаційний механізм передбачає:

- організаційно-управлінську схему підприємства, перелік усіх служб, керівних посад, їх функціональних обов'язків, підпорядкування та організаційних зв'язків між ними;

- встановлення посадових окладів, форм та систем оплати праці, умов преміювання;

- критерії відбору - вимоги до претендентів на ту чи іншу посаду, яка передбачається організаційною схемою;

- оцінку результатів роботи та форми заохочення - методика та перелік показників, за якими оцінюється робота посадових осіб, форми матеріального та морального їх заохочення;

- форми та шляхи підвищення кваліфікації працівників підприємства;

- шляхи реформування організаційної схеми на різних стадіях розвитку підприємства.

Розкриваючи **юридичні аспекти** створення підприємства, необхідно спочатку визначити форму власності - державну, комунальну, колективну, індивідуальну, змішану. Якщо підприємство передбачається створити у формі акціонерного товариства, то додається список основних акціонерів, їх частка в статутному фонді, кількість акцій, які будуть випущені, умови їх реалізації. При створенні підприємства у формі іншого товариства необхідно додати перелік партнерів та розкрити умови їх статутної угоди.

Оцінка ризиків та страхування. У реалізації проекту бізнес-плану важливим є ідентифікація ризиків та їх мінімізація і нейтралізація.

Ризик - це загроза того, що підприємство понесе додаткові витрати, окрім тих, що передбачалися проектом або програмою дій, чи отримає доходи нижчі, ніж ті, на які було розраховано. Особливо великим є ризик у новому підприємстві.

Основним завданням цього розділу БП є представлення труднощів, які можуть вплинути на реалізацію цієї ідеї, оцінка та мінімізація їх впливу на результати діяльності, аналіз здатності підприємства заздалегідь передбачати можливі види ризиків, визначення джерел їх виникнення та запобігання.

Джерелами ризику можуть бути конкуренти, недосконале вивчення ринку, прорахунки при складанні бізнес-плану, інфляційні процеси, стихійні лиха та ін.

До основних інструментів нейтралізації ризиків слід віднести:

- формування резервів - фінансові ресурси, що резервуються для покриття можливих збитків;

- диверсифікація ризиків – це розподілі ризиків шляхом розширення об'єктів капіталовкладень, асортименту товарів і послуг, фінансових інструментів тощо;

- хеджування - метод страхування цінового ризику за угодами на біржі. Механізм хеджування ризиків полягає у здійсненні зустрічних операцій з купівлі-продажу активів (опціон, ф'ючерс);

- страхування ризиків страховими компаніями - фінансова операція, направлена на грошове відшкодування можливих втрат при реалізації окремих

фінансових ризиків через часткову їх передачу стороннім господарюючим суб'єктам.

Фінансовий план. Тут доцільно зосередити увагу на двох основних аспектах: 1) на обґрунтуванні суми коштів, необхідної для реалізації проекту; 2) на визначенні джерел її отримання.

Цей розділ бізнес-плану розробляється з метою підтвердження окупності та прибутковості інвестицій у цей проект. Зміст та методика його складання аналогічна змісту і методиці фінансового плану підприємства в цілому.