**Тема 1. Сутність та особливості бізнес-планування в індустрії гостинності.**

**Методика розробки бізнес-плану підприємства готельного та ресторанного бізнесу .**

 Бурхливий розвиток підприємств готельного та ресторанного бізнесу в Україні впливає на процес вдосконалення форм і методів бізнес – планування індустрії гостинності . Складність сучасної економічної ситуації, відсутність чітких орієнтирів в розвитку підприємств готельного та ресторанного бізнесу, нестабільність фінансових і господарських відносин ставлять сьогоднішнього підприємця в залежність від ряду важко піддаються аналізу і контролю чинників. Складність ситуації в значній мірі посилюється відсутністю досвіду ведення готельного та ресторанного бізнесу керівниками підприємств в умовах ринкових відносин. Відмова від планових форм господарювання, планового встановлення цін ставить перед сучасним підприємцем абсолютно незнайомий йому круг завдань, від якості рішення яких в значній мірі залежить фінансово-економічний стан підприємства, її конкурентоспроможність, можливість динамічного розвитку. До кола цих завдань входять: цінова політика, маркетинг і реклама, питання стратегічного управління і планування, фінансування і кредитування поточних витрат і капітальних проектів. Дана ситуація змушує керівника до пошуку цілісного методологічного апарату, здатного до комплексної оцінки економічної і фінансової ситуації підприємства, аналізу найбільш значущих чинників, що впливають на підсумкові показники діяльності , виробленні на основі регулювання стратегії розвитку підприємства.

При всьому різноманітті форм ринкового підприємництва існують ключові положення, що застосовуються практично у всіх областях комерційної діяльності для різних підприємств , необхідних для того, щоб своєчасно підготуватися, усунути потенційні труднощі, небезпеки і тим самим зменшити ризик у досягненні поставлених цілей. Розробка стратегії і тактики господарської діяльності підприємства є найважливішим завданням для будь-якого бізнесу.

Найбільш активно бізнес-план використовується при пошуку інвесторів: нових акціонерів, кредиторів, спонсорських вкладень і т.д. Допомагає бізнес-план крупним підприємцям , які збираються розширити або організувавши нову організаційну структуру.

Таким чином, бізнес-план являє собою програму, яка описує економіко-організаційну сторону проекту, реалізація якого повинна принести прибуток підприємству-інвестору.

Одним з головних питань є методика складання бізнес-планів, необхідних для вирішення питань, пов'язаних з обґрунтуванням перспектив розвитку підприємств і організацій, можливості отримання банківських кредитів, здійснення структурної перебудови підприємства , створення умов для організації більш ефективної і рентабельної роботи. Бізнес-план дозволяє окреслити коло проблем, з якими зіткнеться підприємець при реалізації своїх цілей в мінливому, невизначеною, конкурентному середовищі, сформувати і забезпечити шляхи вирішення цих проблем.

Добре розроблений бізнес-план допомагає фірмі зростати, завойовувати нові позиції на ринку, де вона функціонує, складати перспективні плани свого розвитку, концепції виробництва нових товарів і послуг і вибирати раціональні способи їх реалізації.

Складанню бізнес-плану передує визначення цілей власного бізнесу загалом і бізнес-плану окремо. При цьому визначаються ділові, загальні і особисті цілі, що є основою оцінки успішного бізнесу як особистого успіху підприємця.

Загальна методика розробки бізнес-плану охоплює три стадії:

І Початкова стадія - передбачає опрацювання концепції майбутнього бізнесу.

ІІ Підготовча стадія - формується інформаційне поле, оцінюються сильні і слабкі сторони діяльності підприємства, формується його напрямок та конкретна мета, розробляється стратегія й можливі стратегічні альтернативи.

ІІІ Основна стадія - здійснюється безпосередня розробка конкретного бізнес-плану.

**Сутність та особливості бізнес-планування, його роль в ринковій економіці.**

Бізнес-план – це ретельно підготовлений плановий документ, який розкриває усі сторони будь-якого комерційного проекту. Він дозволяє передбачати заходи щодо реалізації нової ідеї, визначати необхідне фінансове забезпечення і 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 в часі та в просторі та узгоджених з метою і ресурсами заходів і дій, спрямованих на отримання максимального прибутку внаслідок реалізації підприємницького проекту (угоди).

Складанню бізнес-плану передує визначення цілей власного бізнесу в загалі 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 ціль бізнес-плану – бути основою управління підприємницькою діяльністю. Конкретні цілі розкривають зміст і особливості планових заходів, особливості самого підприємства, специфіку його діяльності.

Бізнес-план дає змогу розв’язати цілий ряд завдань, основними серед яких є:

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 даний 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.

Таким чином, бізнес-план, по-перше, може бути використаний для розробки концепції бізнесу, для детального відпрацювання стратегії, для попередження помилок шляхом детального аналізу маркетингу, фінансів, виробничої діяльності підприємства.

По-друге, бізнес-план є інструментом, за допомогою якого суб’єкт господарювання може оцінити фактичні результати своєї діяльності за певний період.

По-третє, бізнес-план 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, їх задуми на майбутнє випливають з їх колишньої стратегії, спираючись на успіхи підприємства, досвід, набутий на своїх помилках.

На шляху створення будь-якої справи постає ряд суттєвих перешкод, кожна з яких за відсутності необхідного підходу може стати причиною виникнення проблемної ситуації. До них відносяться 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 тим самим 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 із 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 і 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 в 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 проекту та мати уявлення про його ефективність. Вони мають вивчити бізнес-план перед розглядом можливості капіталовкладень.

 **Соціально-економічна сутність бізнес-плану.**

Обґрунтування соціально-економічної сутності бізнес-плану , як правило, має завершений творчий результат: зростання прибутку, збільшення частки ринку, задоволення вимог користувачів готельного та ресторанного бізнесу , створення різноманітних сезонних пропозицій, створення бренду та впізнаваність торгової марки, створення ланцюгів та франшизних підприємств, створення нових робочих місць і т.д.

Обрана соціально-економічна сутність бізнес – плану готельного та ресторанного бізнесу на майбутній період її економічно - господарської чи іншої діяльності повинна одержати найбільш повне відображення в розробляється в бізнес-плані.

На новостворених підприємствах розробляється відповідно до проекту комплексний бізнес-план, що включає докладні техніко-економічні розрахунки по всіх розділах і показниках нового підприємства.

На діючих підприємствах бізнес-плани зазвичай створюються з метою досягнення відповідних стратегічних, тактичних або оперативних напрямків або завдань, пов'язаних з подальшим розвитком підприємства, реструктуризацією або розширенням видів діяльності і т.д.

При стабільній і стійкій роботі підприємства бізнес-план може бути спрямований на оновлення основних напрямків підприємства і на втілення нових технологій. Тобто, в одних випадках потрібна розробка комплексних бізнес-планів, в інших - локальних бізнес-проектів.

 **Мета та задачі бізнес планування.**

**Мета бізнес-планування:**

* визначення рівня життєспроможності та стійкості підприємства;
* виявлення сильних та слабких сторін фірми;
* конкретизація стратегії розвитку через систему кількісних і якісних показників;
* забезпечення підтримки інвесторів та акціонерів;
* зниження ризиків підприємницької діяльності.

Бізнес-план розробляють для пошуку подальших резервів зменшення витрат і зростання доходів з метою забезпечення зростання прибутків підприємства. Бізнес-план являє собою специфічний документ, що описує основні аспекти майбутньої діяльності підприємства з реалізації будь-якої інвестиційної програми або будь-якої бізнес-ідеї у принципі. При цьому при розробці бізнес-плану особлива увага повинна приділятися не тільки визначенню очікуваного обсягу прибутку від реалізації бізнес-ідеї, а й вивченню умов на ринку даних послуг, виявленню можливостей розширення обсягів їх реалізації у майбутньому, можливих джерел фінансування проекту з урахуванням умов отримання кредиту та строків його погашення.

**Бізнес-план допомагає вирішити такі основні завдання:**

* визначити конкретні напрямки діяльності фірми, цільові ринки і місце фірми на цих ринках;
* сформулювати довгострокові і короткострокові цілі фірми, страте­гію і тактику їхнього досягнення, визначити осіб, відповідальних за реалі­зацію стратегії;
* вибрати склад і визначити показники товарів і послуг, що будуть запропоновані фірмою споживачам, оцінити виробничі і торгові витрати на їхнє створення і реалізацію;
* виявити відповідність наявних кадрів фірми, умов мотивації їхньої праці, згідно з вимогами для досягнення поставлених цілей;
* визначити склад маркетингових заходів фірми з вивчення ринку, реклами, стимулювання продажів, ціноутворення, каналів збуту тощо;
* оцінити фінансове становище фірми і відповідність наявних фінан­сових і матеріальних ресурсів можливостям досягнення поставлених цілей;
* передбачити труднощі, "підводні камені", що можуть перешкодити практичному виконанню бізнес-плану.

Не складаючи бізнес-план, підприємство та його керівництво може виявитися не готовим до тих неприємностей, що чекають його на шляху до успіху. Краще не пошкодувати часу і серйозно зайнятися бізнес-плануванням. Письмове оформлення бізнес-плану має дуже істотне значення для органі­зації робіт з його виконання. Не слід зневажати складанням бізнес-плану навіть в умовах, коли ситуація на ринках змінюється досить швидко.

**Основні функції бізнес-планування: розробка загальної концепції, генеральної стратегії розвитку підприємства, планування, залучення грошових ресурсів та потенційних партнерів.**

До функцій бізнес-плану належать:

* всебічне інформування про підприємство, перед усім про мету його діяльності, стабільність і ефективність;
* характеристика особливостей підприємства та його конкурентні переваги;
* всебічна характеристика товарів послуг;
* обґрунтування прогнозу розвитку підприємства, його конкурентних позицій;
* комплексне дослідження ринку відповідних послуг;
* обґрунтування економічної ефективності підприємства;
* аналіз професійного рівня, ділової компетенції управлінського персоналу.

У ринковій економіці бізнес-план є робочим інструментом для діючих фірм, який використовують у всіх сферах підприємництва. Багато бізнесменів його недооцінюють. Вони не уявляють, наскільки наявність гарного бізнес-плану здатна допомогти новому бізнесу добути капітал, визначити плани на майбутнє, скласти аналітичні таблиці, за якими можна буде оцінювати, як розвивається справа. Бізнес-план спонукає підприємця ретельно вивчити кожен елемент передбачуваного ризикового ринкового заняття. Напевно, в цьому процесі виявиться безліч слабких місць, усуненню яких доведеться приділити істотну увагу. Там, де з такого роду проблемами справитися неможливо, сам факт їх виявлення дозволить прийняти рішення про відмову від підприємства ще до того, як у нього будуть вкладатися кошти.

 **Особливості внутрішньо фірмового планування в сфері послуг.**

У справжніх умовах економіки поступальний розвиток комерційних структур безпосередньо залежить від професіоналізму керівництва в області внутрішньофірмового планування.

Конкурентоспроможність учасників ринку залежить не тільки від державного регулювання та підтримки соціальних проектів комерції, а й від ефективного функціонування відповідно до прийнятих корпоративними планами.

Внутріфірмове планування в комерційній структурі представляє цілісну сукупність системних документів, що забезпечують поступальний розвиток компанії за рахунок гнучкого використання технології перспективного планування, тактики ринкової участі, методів оперативної діяльності, різних форм контролю над реалізацією бізнес-проектів.

Технологія перспективного планування - корпоративний документ, що відображає послідовні етапи ринкової участі з виділенням перспективи розвитку компанії, тактику її реалізації та конкурентоспроможність щодо інших учасників товарообмінного процесу.

Налагоджена стратегічне і поточне планування забезпечує ефективне функціонування будь-якої компанії з урахуванням факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, її високий комерційний успіх і ринкову стійкість.

Технологія внутрішньофірмового планування.

Своєчасне внутрішньофірмове планування складає основу розвитку та результативності комерційної діяльності.

При великомасштабних обсягах діяльності, що обіцяють значний прибуток, попередня розробка плану, тобто формування стратегії розвитку бізнесу з обґрунтуванням задуму і забезпеченням надійності одержуваних результатів, є основою для досягнення комерційного успіху фірми. При цьому необхідно керуватися принципами створення перспективного планування:

1. Розробка правил і прийомів, що забезпечують ефективне досягнення головної мети з урахуванням дотримання внутрішніх і зовнішніх факторів розвитку фірми, їх комплексного прогнозування.

2. Формування бази масиву даних ринкової і науково-технічної інформації, що була основою перспективного планування робіт, послуг з урахуванням маркетингових досліджень, створення комунікативних каналів з цільовими аудиторіями покупців, постачальників і діловими колами громадськості.

3. Здійснення своєчасної та чіткої ув'язки основних елементів планування в просторі і в часі з урахуванням 4еактіческого наявності ресурсів і можливостей, перспективи отримання фінансової підтримки з боку інвесторів та інших інститутів владних структур.

4. Розробка системи заходів, яка передбачає формування мотиваційного поля, спрямованого на підвищення зацікавленості всіх учасників розробки та реалізації стратегічної програми дій з метою створення умов матеріальної зацікавленості кожного виконавця, його відповідальності та справжньої зацікавленості в результатах функціонування фірми.

5. Уміння вибрати найоптимальніший варіант стратегічного плану, що дозволяє реалізувати вигідні комерційні рішення.

 **Підготовка до розробки та складання бізнес-плану.**

Етапи, які необхідно послідовно пройти для підготовки для розробки бізнес - плану:

1. Визначення мети написання бізнес-плану

Як правило, ціль бізнес-плану визначається переліком проблем, які покликаний вирішити бізнес-план.

2. Чітке визначення кола читачів бізнес-плану

Варто чітко представляти, чи готується бізнес-план для внутрішнього використання персоналом підприємства або ж він призначений для вивчення іншими особами, яких фірма хотіла би бачити як своїх інвесторів - майбутні акціонери, комерційні банки, венчурні капіталісти й ін.

3. Збір інформації, необхідної для написання бізнес-плану

На цьому етапі необхідно виявити джерела необхідної для розробки бізнес-плану інформації й нагромадити певний стартовий масив інформації для початку роботи над бізнес-планом.

4. Вибір структури бізнес-плану й безпосереднє написання тексту пояснювальної записки

**Структура проекту.**

Універсальною основою бізнес-плану, на яку можуть накладатися різні додаткові аспекти, є наступні розділи:

I. Короткий опис проекту

II. Опис компанії (підприємства)

III. Аналіз ринку

IV. Проект

V. План впровадження проекту

VI. Додатки.

Тепер розглянемо докладніше рекомендоване утримування частин бізнес-плану.

1. Короткий опис проекту

Короткий опис проекту (резюме) складається, як правило, уже після того, як закінчена розробка всього бізнес-плану, однак розміщається саме на початку документа. Воно повинне містити:

мета проекту,

структуру,

фінансові потреби й переваги проекту,

графік повернення позикових коштів,

резюме.

У резюме для того, щоб зацікавити потенційного партнера, необхідно довести, що саме його справа буде мати успіх.

Анотація - своєрідна візитка майбутнього справи, тому необхідно чітко й переконливо викласти головні положення проекту, а саме: ціль, тобто чим буде займатися підприємство або організація (товар або послуга і її перевага), скільки коштів необхідно для його діяльності, фінансові прогнози, прогноз попиту на його продукцію або послуги, і чому підприємець думає, що його справа буде мати успіх.

У цьому розділі представляється й загальна інформація:

повна назва й адреса підприємства;

спонсори проекту - прізвища людей, притягнутих до проекту і їхньої координати;

місце розташування;

суть пропонованого проекту (кілька фраз щодо мети проекту);

обґрунтування проекту (коротко пояснити, чому проект буде мати економічний резон);

прогнозовані фінансові результати (опис загальної вартості проекту, очікуваних результатів проекту й строків погашення позик);

короткий опис ринку (опис ринкових можливостей, які буде використати Ваш проект і головний аргумент - чому проект буде успішним, незважаючи на наявні товари й послуги, задовольняючі потреби вибраного сегмента ринку).

II. Опис компанії (підприємства)

У цьому розділі необхідно докладно описати Ваше підприємство, щоб переконати інвестора або потенційного партнера, що Ваша компанія дієздатна, має налагоджене виробництво й здатна приносити прибуток

У цьому розділі приводяться:

Загальний опис компанії і її комерційної діяльності

Дата створення компанії і її юридична форма; що компанія виготовляє й (або) які послуги робить; коротка історія підприємства; власники й акціонери, кількість працівників; збут, прибуток і обсяг виробництва за минулі два-три року.

Управлінський апарат і персонал

Необхідно надати коротку характеристику менеджерів, період їхньої роботи в компанії, утворення, кваліфікація й досвід роботи в даної галузі.

Основні групи вироблених продуктів і послуг

Варто описати основні групи продуктів або послуг, які компанія виготовляє й реалізує, місце компанії на ринку; охарактеризувати головних клієнтів компанії; описати динаміку збуту товарів і послуг протягом останніх двох-трьох років діяльності.

Маркетинг

Описати схему поширення товарів; принципи ціноутворення; рекламну діяльність фірми; методи стимулювання продажу; сервісні послуги компанії (гарантійне обслуговування й ін.); формування компанією суспільної думки.

Структура компанії

Опис інфраструктури включає територію, опис землі й споруджень; устаткування (кількість, тип, технічний стан, вік і ступінь зношування); балансову й залишкову вартість, а також ринкову ціну приміщень і устаткування компанії; наявність сертифікатів, спеціальних дозволів і ліцензій.

Фінансовий стан підприємства

Необхідно розглянути фінансові результати останніх двох-трьох років діяльності підприємства, проаналізувати тенденцію збуту, пояснити причини появи особливо високих або низьких показників, пояснити тенденцію прибутковості, показати баланс між заборгованостями й акціонерним капіталом і ін. Необхідно врахувати, що з 1 жовтня 2019 року українські банки перейшли на міжнародну систему IBAN бухгалтерського обліку й фінансові результати діяльності підприємства відображають уже в цьому стандарті. Тому бажано представити хоча б два фінансових документи - звіт про доходи за минулий рік і баланс на початок і кінець поточного року. Важливим пунктом в цьому розділі є кредитна історія підприємства. Варто написати, чи одержувало підприємство раніше (протягом останніх двох-трьох років) кредити, якщо одержувало, то які суми, у яких кредитних установах, на який строк, чи були кредити повернуті вчасно, чи має компанія заборгованості по кредитах на даний момент і ін. Істотну роль для одержання нового кредиту можуть зіграти відкликання й рекомендації кредитних організацій, з якими компанія співробітничала раніше. Такі документи, як правило, включаються в бізнес-план.

Висновки

Необхідно підкреслити найдужчі сторони компанії і її слабкі сторони, можливі шляхи їх усунення.

III. Ринок

У цьому розділі проводиться аналіз стану галузі, у якій підприємство має намір працювати.

Типовий процес дослідження ринку включає чотири етапи:

визначення необхідної інформації для аналізу;

пошук і збір даних;

аналіз даних;

план заходів, що дозволяють використати ці дані.

Важливо правильно сформулювати ідею проекту з обліком дійсного стану справ у галузі, щоб інвестор позитивно оцінив шанси нового підприємства в порівнянні з іншими. Для цього в бізнес-плані рекомендується провести короткий історичний екскурс, дати аналіз поточного положення справ у сфері діяльності й визначити тенденції її розвитку.

Цей розділ вимагає комплексного розгляду наступних питань:

визначення кола споживачів, прогноз їх платоспроможного попиту;

прогноз цін;

прогноз обсягів реалізації;

вивчення динаміки продажу в галузі;

вивчення можливостей, переваг, недоліків потенційних конкурентів, резервів їхнього випередження;

скільки нових фірм виникло в цій галузі за останні роки;

кількість нових продуктів, що вийшли на ринок;

аналіз можливостей і погроз ринку.

Опис ринку

Розробляючи прогноз споживання, необхідно визначити, що із клієнтурних ринків буде зацікавлений у Ваших послугах. Такими ринками будуть:

внутрішній ринок - окремі особи і підприємства, які можуть здобувати послуги для особистого користування або для користування своїми співробітниками;

ринок посередників - підприємства, що купують послуги з метою їхнього перепродажу;

міжнародний ринок - закордонні покупці, включаючи закордонних споживачів.

Необхідно провести сегментування ринку, те їсти визначити ту групу споживачів, на яку орієнтовна послуга. Підставою для сегментування є певні ознаки: потреби, рівень доходів, географічне розташування, споживчі ознаки.

Бажано описати недавню історію ринку, на якому працює підприємство, а також дати приблизну поточну й прогнозовану (на 2-3 року) місткість ринку в грошовому вираженні.

Тенденції ринку

Необхідно описати сьогоднішній стан ринку в таких сферах, як ринковий попит, включаючи платоспроможність і поводження основних груп клієнтів; ринкові поставки необхідних послуг, включаючи самі типові канали поширення; основні типи послуг, політика цін і платежів.

Варто визначити будь-які політичні, економічні, технологічні й соціальні тенденції, які можуть істотно вплинути на стан ринку в найближчі 2-3 року, а також спрогнозувати результат впливу цих тенденцій.

У цьому розділі варто зробити аналіз конкурентів компанії: визначити основні типи конкурентів (прямі конкуренти, потенційні конкуренти), для кожного типу назвати конкретних конкурентів, дати їх коротку характеристику, виявити основні сильні й слабкі сторони.

Ризики

Необхідно розглянути основні можливості, які можуть бути основою успіху проекту, а також основних погроз, пов'язаних з ринкової середовищем, і вказати, як можна зменшити їхній вплив.

IV. Сутність пропонованого проекту

Розділ "Опис проекту" дає можливість підприємцеві переконати інвестора в тім, що:

проект має сенс;

проект буде приносити прибуток;

Ви добре знаєте ту сферу, у якій мають намір працювати;

Ви продумали всі фактори, що впливають на проект;

Ваш діючий бізнес перебуває в задовільному стані;

Ви не забуваєте про інтереси партнерів і інвесторів.

Опис і логічне обґрунтування проекту

Необхідно описати ідею проекту: його ціль і сферу діяльності, у яку пропонується впровадити проект; яку продукцію або товар Ви будете випускати, які послуги робити, або яку діяльність здійснювати, дати логічне обґрунтування проекту, тобто пояснити, у чому цей план має сенс.

Призначення коштів і джерела фінансування проекту

У цьому розділі необхідно викласти план одержання коштів для створення або розширення підприємства, тобто вказати: скільки необхідно коштів для реалізації даного проекту; джерела одержання коштів; очікуваний строк повернення вкладених коштів і одержання інвесторами прибутку.

Дайте короткий опис вартості проекту по таким категоріям:

нові закупівлі (земля, приміщення й спорудження, включаючи транспортування, страхування, установку й будівництво);

поліпшення інфраструктури;

збільшення оборотних коштів (початкові видатки, нові адміністративні видатки й видатки на маркетинг і збут);

непередбачені видатки проекту (приблизно 15-20% суми перших трьох категорій видатків).

Якщо підприємство планує покупку устаткування, необхідно додатково вказати його кількість, тип, виготовлювача встаткування, а також у кого й на яких умовах воно буде придбано.

Особлива увага варто приділити джерелам, за рахунок яких буде здійснюватися фінансування проекту. Джерела необхідно розподілити на кілька категорій, наприклад:

власні кошти компанії (наявні й плановані);

зовнішнє фінансування (грошові й товарні кредити, інвестиції).

Умови фінансування й застава

Розглядаючи умови фінансування проекту, варто точно вказати обсяг необхідного кредиту, а також докладно розробити графіки його одержання й погашення.

Необхідно визначити:

умови кредитування: сума необхідного кредиту; графік погашення кредиту; строк кредиту або позики; процентна ставка; пільговий період для погашення кредиту (позики); умови виплати основної суми позики й відсотків;

ринкова вартість станового забезпечення, яке пропонується для гарантування позики, за результатами експертної оцінки майна.

Прибутковість проекту

Цей розділ бізнес-плану розробляється з метою узагальнення картини попередніх складових частин плану, однак представляє їх в оцінному вираженні. Розрахунки фінансового плану дозволяють дійти висновку про реальність проекту з економічної точки зору. Це також дозволить передбачати проблеми й зрівняти реальний хід справ с запланованим.

Найчастіше прогноз робиться на три роки, причому на перший рік дається помісячна розбивка, на другий - поквартальна, а за третій рік представляються загальні результати за 12 місяців.

Розділ містить у собі кілька документів, а саме:

прогноз обсягу реалізації;

прогнозований звіт про доходи підприємства;

прогнозований баланс;

звіт про рух грошових коштів;

динаміка зміни основних фінансових коефіцієнтів.

Прогноз обсягу реалізації дає подання про тої частини ринку, на яку розраховує підприємство. Цей документ складається на підставі вивчення ситуації на ринку.

Звіт про доходи підприємства містить:

надходження від реалізації послуг;

видатки;

загальвиробничі видатки (по видах);

відрахування в бюджет;

чистий прибуток.

Звіт про рух грошових коштів - це документ, за допомогою якого можна оцінити рух коштів при реалізації проекту з розбивкою за часом (а саме: скільки коштів необхідно до початку реалізації й при виконанні роботи). Головна мета цього звіту - переконатися в можливості забезпечення синхронності надходження й витрати грошей, а також перевірити можливість ліквідності справи у випадку необхідності.

Динаміка зміни основних фінансових коефіцієнтів показує, як змінюються в процесі реалізації проекту основні фінансові коефіцієнти:

коефіцієнт валового прибутку;

коефіцієнт операційного прибутку;

коефіцієнт чистого прибутку;

коефіцієнт швидкої ліквідності;

коефіцієнт співвідношення власних і притягнутих коштів;

коефіцієнт погашення кредиторської заборгованості й ін.

Варто докладно описати допущення, в відповідності з якими Ви розробляли прогноз базового варіанта реалізації проекту, докладно розглянути показники прибутковості й показники ліквідності проекту.

Розрахунок крапки беззбитковості проекту (Бажано зробити розрахунок крапки беззбитковості проекту в товарному й грошовому вираженні).

Оцінка ризику

Про ризик проекту необхідно говорити, тому що:

це покаже кредиторові, що Ви реально оцінюєте ситуацію;

це допоможе Вам передбачати ризик і зменшити його;

це буде сприяти розумінню кредитора, що Ви в стані виходити з важких умов.

Для більшості невеликих проектів аналіз ринку проводиться строго експертними методами, те є способом оцінювання. Найважливіше в цьому випадку - уміння розроблювача бізнес-плану заздалегідь передбачати всі можливі види ризику. Ризики можна кваліфікувати по джерелах виникнення - господарський, пов'язаний з особистістю людини, і пов'язаний із природними факторами. Спектр ризиків досить широкий - від пожеж, землетрусів, міжнаціональних конфліктів до знеструмлення встаткування й т.д.

Виходячи з певної ймовірності виникнення небажаних ситуацій, необхідно побудувати діяльність таким образом, щоб як можна зменшити ризик і залежні від нього втрати в майбутньому.

Необхідно також зробити так званий аналіз чутливості проекту. Він складається в тім, що крім прогнозованих фінансових результатів, розрахованих для базового варіанта, провадиться такий же самий розрахунок ще для двох крайніх випадків:

розрахунок по найгіршому сценарії - випадок, при якому зовнішні фактори максимально заважають здійсненню проекту;

розрахунок по найкращому сценарії - випадок, при якому зовнішні фактори максимально сприяють реалізації проекту.

Результати аналізу чутливості в бізнес-плані можуть бути представлені в спрощеному виді (тобто менш деталізовано, чим для базового варіанта), повністю його можна включити в додатки до бізнес-плану.

По найгіршому сценарії реалізації проекту повинна забезпечувати таку прибутковість, що дозволила б компанії виконати свої обов'язку перед кредиторами й партнерами.

V. План впровадження проекту

У цьому розділі розробляється докладний покроковий план здійснення проекту. Цей план доцільно викласти у вигляді таблиці.

У цьому плані необхідно вказати всі ключові події, що є заставою успішного здійснення проекту, наприклад, строк підписання договору про надання кредиту, строк одержання першого траншу й ін.

Необхідно також визначити будь-яке зовнішнє вплив фактору часу на проект (наприклад, задаток губиться, або повна виплата не отримана протягом певного періоду часу).

VI. Додатки

У додатки до бізнес-плану включається вся найважливіша інформація, що не ввійшла в пояснювальну записку: повні резюме менеджменту компанії; копії фінансових звітів компанії; рекомендаційні листи від кредиторів, у яких компанія раніше одержувала кредити; копії договорів, пов'язаних з реалізацією проекту; копії ліцензій, авторських посвідчень і ін.

Висновки

Підприємцеві, що вирішив почати підготовку бізнес-плану, призначеного для одержання зовнішнього фінансування (для контактів з партнерами), необхідно чітко зрозуміти два таких важливих моменту:

розробка бізнес-плану - тривалий і трудомісткий процес, що вимагає зосередження зусиль усього персоналу компанії. Процес розробки професійно виконаного бізнес-плану займає багато часу й вимагає залучення, як правило, декількох кваліфікованих фахівців;

процес ухвалення рішення (час із моменту подачі бізнес-плану на розгляд до прийняття кредитором або інвестором рішення) про фінансуванні проекту вимагає досить більших витрат часу.

Для підприємця існує дві альтернативи при розробці бізнес-плану: розробити бізнес-план самотужки або залучити для виконання бізнес-плану консультантів-фахівців.

У процесі ухвалення рішення по цьому питанню підприємцеві необхідно враховувати, що для розробки конкурентоспроможного бізнес-плану його розроблювач повинен володіти повної й вичерпною інформацією про діяльність компанії, без цього бізнес-план не буде точно відображати стан справ, і наслідку реалізації проекту по такому бізнес-плані можуть бути катастрофічними для Вашої компанії.

Порядок проведення передпроектних досліджень.

Передпроектні дослідження (у світовій практиці вони мають назву Prefeasibility Studies) проводяться на першій, передінвестиційній, фазі життєвого циклу проекту. Метою передінвестиційних досліджень є визначення можливих напрямів реалізації і здійсненності проекту, в тому числі вибір і попереднє обґрунтування його ідеї, встановлення цільових параметрів проекту у відповідності із стратегічними цільовими показниками підприємства, аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища, обґрунтування інвестицій і в кінцевому рахунку прийняття рішення щодо технічних можливостей і доцільності реалізації проекту.

Результатом передінвестиційних досліджень є узгоджена, така, що пройшла експертизу і затверджена керівництвом підприємства перед проектна документація, яка дозволяє зробити висновки щодо господарської необхідності, інвестиційної і технічної можливості, комерційної, економічної і соціальної доцільності інвестицій в реалізацію проекту при заданих параметрах із врахування екологічної і експлуатаційної безпеки.

Передпроектна документація – це сукупність документів, на основі яких здійснюється попереднє вивчення доцільності інвестиційного проекту, апробування і оцінка його технічних і економічних характеристик. Ця документація включає: інвестиційний задум; декларацію про наміри, обґрунтування інвестицій, бізнес-план.

Передпроектного дослідження можливостей виконання проекту включає в себе такі кроки:

1. Вивчення прогнозів економічного і соціального розвитку регіонів, в яких здійснюється проект.

2. Формування інвестиційного задуму інвестора та вивчення умов його для його здійснення.

3. Передпроектне обґрунтування інвестицій, аналіз альтернативних варіантів і вибір проекту.

4. Підготування декларації про наміри;

5. Розроблення попереднього плану проекту.

6. Вибір та узгодження місця розташування об’єкта, екологічне обґрунтування проекту і його експертиза;

7. Попереднє інвестиційне рішення і завдання на розробку техніко-економічного-обґрунтування інвестицій.

Всі варіанти проекту повинні пройти перевірку на життєздатність, тобто вони порівнюються з огляду на вартість, терміни реалізації, прибутковість. Дані такого порівняння показують, чи може інвестор (замовник) бути впевненим, що на продукцію проекту буде в майбутньому попит, достатній для забезпечення витрат по проекту.

**Загальні вимоги, що пред’являються до складання бізнес-плану.**

Оформлення і стиль не менш важливі для успіху бізнес-плану, ніж і його зміст. Недбало оформлений, неграмотно складе­ний, надмірно розлогий чи, навпаки, невиправдано стислий бізнес-план не знайде розуміння і підтримки в потенційних інве­сторів ділового проекту.

Бізнес-план повинен виглядати професійно. Це рекламний документ, що характеризує як підприємця, так і його бізнес. Зок­рема, про вашу компетентність будуть судити не лише за змістом, але й за зовнішнім виглядом бізнес-плану. Це зовсім не означає, що він повинен бути складним та наповненим великою кількістю матеріалу. Бізнес-план має бути простим, функціональним, зрозу­мілим і зручним у використанні.

Складати бізнес-план потрібно таким чином, щоб інвестори легко могли відшукати в ньому параграфи, що їх цікавлять, оскіль­ки не кожен з них захоче читати весь бізнес-план. На першій сторінці бізнес-плану слід розмістити зміст. Необхідно також передбачити й функціональний поділ розділів. Використання таблиць, діаграм і графіків зазвичай сприяє більш повному сприйняттю інформації. При складанні більшості бізнес-планів для подання фінансової інформації часто використовують розвороти.

Частіше за все бізнес-план містить конфіденційну інформа­цію про бізнес, тому слід добре контролювати його розповсюд­ження. Деякі підприємці нумерують кожен екземпляр. Інші — при першому знайомстві з потенційним інвестором дають йому короткий огляд, і тільки в тому випадку, якщо інвестор висловив зацікавленість, його знайомлять з детальним планом.

Фахівці з бізнес-планування рекомендують дотримуватися таких правил складання й оформлення бізнес-плану:

1. речення повинні бути короткими, ясними, чіткими, енер­гійними. Не потрібно даремно витрачати слова і надмірно при­крашати текст (писати «гарно»). Не варто вкладати в текст за­надто багато емоцій. Не рекомендується вживати багатозначні і розпливчасті вислови (наприклад, «хтось» чи «пан X», якщо можна конкретно назвати людину). Читач погано сприймає занадто академічний, наукоподібний твір. Бізнес-план має бути стислим, простим, адекватно розкривати зміст підприємницького проек­ту. У бізнес-плані необхідно уникати суто технічного опису про­дукції, технологічних операцій та процесів;

2. бізнес-план повинен забезпечувати конфіденційність інформації про підприємство та його діяльність, тому необхідно контролювати сферу його розповсюдження;

3. бізнес-план має бути функціональним, тобто містити лише корисну інформацію, яка цікавить або може зацікавити потенційних інвесторів;

4. бізнес-план має спиратися на реалістичні припущення. Прогнози треба обґрунтовувати посиланнями на дослідження цільового ринку. Будь-яке припущення повинно мати кілька варіантів: від найгіршого до най оптимістичного, у процесі бізнес-планування необхідно орієнтуватися на найгірший;

5. не варто захоплюватися загальними міркуваннями, екс­курсами в чисту теорію чи сфери, що не пов'язані з даним бізнесом. Наприклад, підкреслюючи циклічний характер про­дажу свого товару, не потрібно повністю викладати теорію діло­вого циклу;

6. ідеї, подані в бізнес-плані, не повинні бути надмірно амбіційними. Не потрібно завищувати планку майбутніх досягнень — навіть якщо це здійснюється в рекламних цілях. Потенційні інвестори — банки, держава, венчурні компанії тощо — часто набагато краще інформовані про реальний стан справ. Особливо точною і добре обґрунтованою повинна бути інформація про розміри ринків збуту, перспективи зростання, заплановану частку ринку;

7. дуже допомагає з'ясуванню положень бізнес-плану вико­ристання фотографій, діаграм, графіків, таблиць. Уміле застосу­вання цих засобів істотно покращує враження про бізнес-план;

8. необхідно подбати про чітку структуру плану. Матеріал повинен бути розділений на короткі, добре виділені параграфи. Для позначення різних частин бізнес-плану можна використову­вати різні кольори, зразки шрифту та ін. Добре структурований і оформлений матеріал легко читається, швидше попадає в поле зору. Не можна дозволити своєму бізнес-плану загубитися в масі подібної продукції, що лежить на столі в потенційного інвесто­ра. Ваш бізнес-план повинен виділятися на загальному тлі;

9. потрібно особливо чітко виділяти основні пропозиції бізнес-плану, його головні висновки;

10. не варто обтяжувати основні розділи бізнес-плану різною об'ємною інформацією. Але якщо вона дійсно необхідна і роз'яс­няє суть справи, викидати її з бізнес-плану не потрібно. Краще розмістити таку інформацію у додатках, для того щоб її могли знайти читачі, що мають потребу в додатковій інформації;

11. важливо правильно обирати час для роботи над бізнес-планом. Це заняття вимагає великої зосередженості, тому бізнес-план варто писати тоді, коли над вами не тяжіють серйозні про­блеми й усе йде відносно гладко;

12. при складанні бізнес-плану не можна забувати про такий важливий принцип, як гнучкість планування. Необхідно визна­чати основні положення бізнес-плану так, щоб вони могли бути адаптовані до непередбачених змін зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства;

13. загальний обсяг бізнес-плану може бути прийнятним, якщо він не перевищує 100 сторінок. Як свідчить практика, обсяги бізнес-плану обмежуються 20—25 сторінками (якщо вартість проекту більше 100 тис. грн, необхідні детальніші розрахунки з поясненнями);

14.якщо бізнес-план складається для досягнення цілей розвитку і диверсифікації в нові сфери бізнесу для вже існуючого підприємства, він повинен дати відповідь, чи не постраждають поточні, основні операції від запланованих змін;

15.за необхідності додаткова інформація може бути винесена в «Додатки».

Існують також і певні правила технічного оформлення бізнес-плану. Такі правила передбачають:

* наявність титульного аркуша;
* наявність змісту;
* розміщення резюме на початку бізнес-плану;
* розміщення в кінці бізнес-плану додатків;
* наявність приміток та посилань на джерела використаної інформації.

Оформлення змісту. Бізнес-план треба поділити на розділи та параграфи. Тому за титульним аркушем наводиться зміст, який містить перелік розділів, параграфів, таблиць та іншого ілюстра­тивного матеріалу, додатків.

Оформляючи бізнес-план, необхідно користуватися послідов­ною системою нумерації сторінок у межах документа. При цьому рекомендується дотримуватися таких правил:

* титульний аркуш не нумерується;
* сторінка змісту не нумерується (якщо їх кілька, то вони нумеруються римськими цифрами);
* основні розділи нумеруються арабськими цифрами 1, 2, 3 і т. д.;
* додатки позначаються великими літерами А, Б, В і т. д., наприклад «Додаток А»;
* сторінки додатків нумеруються так: А1, А2, А3; Б1, Б2, Б3 і т. д.