

Бізнес - план

м. Львів



Бізнес - план в системі планування бізнесу

Стратегія

- Тактика
- Бізнес - план



Бізнес -план

- Незалежно від сфери діяльності й особливостей компанії, що готувить бізнес-план, можна відзначити кілька стандартних етапів, які необхідно послідовно пройти при його розробці:
- 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

Бізнес-план

- **Бізнес-план** - це план розвитку підприємства, необхідний для реалізації бізнес-ідеї, для освоєння нових сфер діяльності, створення нових видів бізнесу.
- Бізнес-план дає можливість оцінити життєздатність підприємства в умовах конкуренції, дає орієнтири для діяльності, є аргументом для одержання фінансової підтримки від зовнішніх інвесторів.
- Вдало розробивши бізнес-план, можна знайти надійний інструмент у змаганні з конкурентами й у розширенні свого власного справи.
- Правильно складений бізнес-план має аргументовано відповісти на питання: чи варто вкладати кошти в задуману справу й чи дасть вона прибуток, який виправдає затрачені зусилля та кошти?

Бізнес-план може розроблятись в наступних випадках: (мета)

- для власних потреб - планування власної діяльності, оцінки життєздатності запланованого проекту та прорахування необхідних затрат, очікуваних доходів і періоду, коли ці затрати себе окуплять;
- для залучення зовнішніх інвесторів (отримання інвестиції, дотації, кредиту, і т. ін.) - переконання інвестора в тому, що ваш проект є для нього гарним вкладенням коштів, що він є реальним для виконання і досить швидко принесе заплановані прибутки;
- для переконання потенційних партнерів взяти участь в його реалізації.

Бізнес-план є необхідним на стадії створення нового підприємства, його також складають вже існуючі фірми для планування своєї діяльності на певний період часу (рік, 3 роки, 5 років).

Бізнес-планування

Бізнес-планування допомагає підприємцеві вирішити деякі важливі завдання:

- визначити ступінь життєздатності й майбутньої стійкості підприємства,
- зменшити ступінь ризику підприємницької діяльності;
- конкретизувати перспективи бізнесу у вигляді системи кількісних і якісних показників розвитку;
- привернути увагу й інтерес потенційних інвесторів, забезпечити підтримку бізнесу;
- одержати досвід у плануванні, розвинути перспективний погляд на свою компанію.

Бізнес-план

- Глибина пророблення бізнес-плану залежить від його призначення.
- У випадку малого бізнесу деякі деталі бізнес-плану можуть бути опущені або викладені в скороченому обсязі.
- Бізнес-плани, призначені для внутрішнього користування (тобто для планування й прогнозу діяльності підприємства), можуть бути спрощені.

Етапи бізнес-планування:

1. Підготовка бізнес - плану;
2. Написання бізнес - плану
3. Затвердження бізнес - плану
4. Виконання бізнес - плану
5. Контроль за виконанням
6. Внесення змін в бізнес - план



Структура бізнес-плану

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

1. *Резюме. (мета та короткий узагальнюючий опис всіх розділів бізнес - плану).*
2. *Опис компанії (підприємства).*
3. *Продукт або послуга.*
4. *Аналіз ринку.*
5. *Маркетинговий план.*
6. *Виробництво.*
7. *Організаційно - управлінська структура та персонал*
8. *Фінансові прогнози та фінансові плани.*
9. *Аналіз можливих ризиків*
10. *SWOT - аналіз*
11. *План впровадження проекту*
12. *Додатки.*

1. Резюме (короткий опис)

- Короткий опис (резюме) складається, як правило, уже після того, як закінчена розробка всього бізнес-плану, однак розміщується саме на початку документа.
- Резюме - своєрідна візитка майбутнього справи, тому необхідно чітко й переконливо викласти головні положення проекту, а саме: мета, тобто чим буде займатися підприємство (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.

Резюме

- У цьому розділі представляється й загальна інформація:
- повна назва й адреса підприємства;
- 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).

Резюме

- *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 (виготовляти нову продукцію, поліпшувати існуючу продукцію, поліпшувати діяльність, купувати й продавати, модернізувати підприємство, приміщення й устаткування), дати логічне обґрунтування проекту, тобто пояснити, у чому цей план має сенс.

Опис компанії

- 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 й виробництво 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

Аналіз ринку

- У цьому розділі проводиться аналіз стану галузі, у якій фірма 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 визначенням 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.

Аналіз ринку

- 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.

Аналіз ринку

- *Сегментація ринку*
- Розробляючи прогноз споживання, необхідно визначити, що із клієнтурних ринків буде зацікавлений у Вашім товарі. Таких ринків може бути п'ять:
- споживчий ринок - окремі особи й господарства, які можуть здобувати товари й послуги для особистого користування;
- ринок виготовлювачів - підприємства, що купують товари й послуги для використання в процесі виробництва;
- ринок посередників - підприємства, що купують товари й послуги з метою їхнього перепродажу;
- ринок державних установ-організацій, товари, що купує, і послуги з метою їх використання в сфері комунальних послуг;
- міжнародний ринок - закордонні покупці, включаючи закордонних споживачів, виготовлювачів, посередників і державні установи.
- Необхідно провести сегментування ринку, те їсти визначити ту групу споживачів, на яку орієнтований товар. Підставою для сегментування є певні ознаки: потреби, рівень доходів, географічне розташування, споживчі ознаки.
- Бажано описати недавню історію ринку, на якому працює компанія, а також дати приблизну поточну й прогнозовану (на 2-3 року) місткість ринку в товарному й грошовому вираженні.

Аналіз ринку

- *Тенденції ринку*
- Необхідно описати сьогоденній стан ринку в таких сферах, як ринковий попит, включаючи платоспроможність і поведження основних груп клієнтів; ринкові поставки необхідних товарів, включаючи самі типові канали поширення; основні типи товарів, 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, товари-субститути), для кожного типу назвати конкретних конкурентів, дати їх коротку характеристику, виявити основні сильні й слабкі сторони.

Організація виробничого процесу

- У цьому розділі необхідно загалом освітити процес виробництва основної продукції компанії,
- а також дати відповідь на наступні питання:
- де буде виготовлятися товар (на діючому підприємстві або це буде нове підприємство);
- аналіз забезпечення ресурсами для виробництва
- у якій кількості, за якими цінами необхідно купувати сировину й матеріали,
- яка репутація постачальників сировини, їхній досвід роботи;
- наявність виробничих відходів, токсичних речовин і їхнє розміщення.
- кошти необхідні для охорони навколишнього середовища
- Визначити сильні та слабкі сторони процесу виробництва
- Планування витрат на виробництво продукції
- Прогноз обсягу виробництва
- Сертифікати, ліцензії, дозволи

Маркетинговий план

- Характеристика товару, його переваги та вигоди
- Цінові стратегії
- Прогноз обсягів продажу
- Місця та канали реалізації продукції
- Просування товару
- Методи стимулювання продажу
- Персонал
- Кошти

Організаційно - управлінська структура та персонал

- Організаційно - управлінська структура компаніїю
- Власники, керівники та персонал, їх знання та досвід
- Кількість працюючих та тенденція розвитку
- Організація підбору та мотивації персоналу
- Основні засади корпоративної культури
- Корпоративна соціальна відповідальність компанії
- Витрати на оплату праці персоналу

Фінансові прогноз та фінансове планування

- Обґрунтування потреби в в фінансових ресурсах:
- Визначення початкових та поточних витрат
- Величина статутного фонду
- Власні та запозичені грошові кошти
- Прогноз руху грошових коштів
- Доходи, витрати та прибуток
- Визначення точки беззбитковості
- Розрахунок фінансових коефіцієнтів
- Термін окупності проекту

Фінансові прогнози та фінансовий план

- *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, додаткові запаси сировини й готових виробів, нові адміністративні видатки й видатки на маркетинг і збут);
- непередбачені видатки проекту (приблизно 15-20% суми перших трьох категорій видатків).

Фінансові прогнози та фінансове планування

- *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.

Фінансові прогнози та фінансові плани

- 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).

Фінансові прогнози та фінансові плани

- *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.

Ризики

- Це - ймовірність виникнення збитків
- Ступінь ризику:
- Допустимий
- Критичний
- Катастрофічний



Джерела виникнення ризиків

- Ризики можна кваліфікувати по джерелах виникнення :
- господарський,
- пов'язаний з особистістю людини,
- пов'язаний із природними факторами.
- спектр ризиків досить широкий - від пожеж, землетрусів, міжнаціональних конфліктів до знеструмлення устаткування і т.д.

Управління ризиками

- Ідентифікація ризику
- Аналіз ризику
- Оцінка ризику
- Розробка заходів по зниженню ризиків
(зовнішніх та внутрішніх)



Оцінка ризику

- Про ризики проекту необхідно говорити, тому що:
- це покаже кредиторіві, 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.

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).

Додатки

- У додатки до бізнес-плану включається вся найважливіша інформація, що не ввійшла в пояснювальну записку:
- 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.