***Тема 2. Бізнес-планування у системі керування суб’єктів малого підприємництва***

2.1. Теоретичне підґрунтя бізнес-планування.

2.2. Етапи процесу бізнес-планування та їх основний зміст.

***1. Теоретичне підґрунтя бізнес-планування.***

Одним із важливих факторів створення підґрунтя для розвитку підприємництва є правове забезпечення його діяльності. Важливим фактором для ефективного розвитку підприємництва є спрощена система оподаткування, обліку та звітності суб’єктів малого підприємництва. Нині вона охоплює понад 50 видів економічної діяльності й найбільше поширена в торгово-посередницькій діяльності, транспортному обслуговуванні, сфері побутових і медичних послуг, громадського харчування і юридичної практики. Зберігається висока диференціація стану розвитку малого підприємництва між регіонами країни. В одних регіонах малі підприємства сконцентровані більше, в інших їх розвиток відбувається повільними темпами.

Важливою ознакою підприємництва є орієнтація на досягнення комерційного успіху, прагнення до збільшення прибутку. Варто мати на увазі, що успіх у світі бізнесу значною мірою залежить від чіткого уявлення про можливості бізнесу, що організовується, кон‘юнктуру ринку та планування процесу підприємницької діяльності.

Успішне вирішення даних проблем можливе лише на основі бізнес-планування, за допомогою якого можна запобігти багатьом проблемам або подолати їх. Практика свідчить, що без серйозної підготовки розпочинати навіть найпростішу справу не варто. Кожний вид підприємницької діяльності, кожний проект потребує розрахунків, за допомогою яких можна працювати раціональніше та уникнути зайвих ускладнень.

Бізнес-планування – це упорядкована сукупність етапів і дій, пов'язаних із ситуаційним аналізом навколишнього середовища, постановкою цілей бізнес-планування, розробкою бізнес-плану і його реалізацією: просуванням і контролем за виконанням.

Система бізнес-планування включає перспективне (або довгострокове) і поточне (короткострокове) планування виробничої, збутової і сполучених із ними видів діяльності підприємства.

Перспективні плани являють собою стратегічні плани розвитку підприємства зазвичай на 5 років (іноді на 10 років) з диференціацією по роках. На їхній інформаційній основі складаються досить деталізовані й уточнені поточні (річні) плани виробництва і збуту. У закордонній літературі приводяться випадки, коли окремі великі компанії розробляють плани-прогнози свого розвитку навіть на 100 років уперед, що перебуває за межами життя одного покоління.

Поточні плани розробляються на 1 рік (іноді на 2-3 року) з розбивкою за короткими відрізками часу — кварталами, місяцями, декадами.

Розробка плану — це оцінка практичної можливості досягнення фірмою та її підрозділами сформульованих цілей, виявлення комплексу потенційних проблем і несподіваних наслідків, забезпечення пошуку більш ефективних шляхів реалізації цілей, одержання основи для розробки бюджетів, побудови об’ємних, календарних планів виробництва, визначення потрібних ресурсів, виділення непередбачених обставин, попередження прояву яких є одним зі способів зниження рівня ризику в бізнесі.

У ринковій економіці бізнес-план служить важливим робочим інструментом як для діючих, так і для новостворених фірм. Вітчизняний підприємець не завжди чітко уявляє, якою важливою є наявність професійно підготовленого й обґрунтованого бізнес-плану. За його допомогою стає можливим здобути необхідні інвестиції, розробити реальні плани на досить віддалену перспективу, скласти систему фактичних і прогнозних числових оцінок економічних, фінансових і соціальних показників, за якими можна було б вірогідно судити про ступінь успішності розвитку власного діла. Бізнес-план спонукає підприємця ретельно вивчити, глибоко досліджувати кожний елемент припустимого ризику ринкового проекту, пропозиції, підприємницької справи. Практично завжди на стадії розробки бізнес- проекту, пропозиції, угоди, реалізації процедури санації підприємства виявляється безліч слабких місць, вад і недоліків, усунення яких і з’явиться предметом здійснення наступної роботи підприємця або головного менеджера. Там, де з такого роду проблемами справитися не є можливим, сам факт їхнього виявлення дозволить підприємцеві або менеджерові прийняти своєчасне управлінське рішення про відмовлення від цього бізнес-проекту ще до того, як будуть вкладені кошти в його здійснення.

З літературних джерел відомі різні визначення поняття бізнес-плану. Адаптоване до вітчизняних умов господарювання поняття бізнес-плану може бути сформульовано в такий спосіб.

Бізнес-план — це типове (уніфіковане) проектне рішення на досить віддалену перспективу (5, 10 і більше років), у якому дається науково обґрунтована оцінка можливих на даному сегменті ринку кінцевих цільових економічних, фінансових та інших результатів (трудових, виробничих, соціальних, екологічних) діяльності підприємства, що базуються на реальному виробничому, інвестиційному, матеріально-технічному, організаційному і логістичному забезпеченні.

Бізнес-план — це (зазвичай) перспективний документ, що є важливою основою внутрішньофірмового планування виробництва продукції. Тому його рекомендується складати на відрізок часу, рівному 3-5 рокам (рідше на 10 років уперед). При цьому ступінь диференціації плану в різні періоди часу різна. Зазвичай рекомендується для першого року розраховувати основні результуючі показники з помісячною розбивкою, для другого — у поквартальному розрізі і лише починаючи з третього року можна обмежитися показниками по року в цілому.

Бізнес-план є постійно діючим керівним документом. Він повинен систематично актуалізуватися (обновлятися), до нього повинні вноситися необхідні зміни, пов’язані як із змінами, що відбуваються усередині фірми, так і зі змінами, що відбуваються на цільовому ринку, у рамках національної і навіть світової економіки в цілому.

Бізнес-план — це планово-аналітичний документ, розроблений підприємством за встановленою (стандартною) формою. Він розкриває характерні риси проекту, доцільність його впровадження, привабливість, вигоду й економічну ефективність реалізації, необхідні для виконання програми ресурси та їхні джерела, основні джерела виконання проекту, шляхи вирішення можливих проблем при його реалізації у майбутньому.

Дане формулювання бізнес-плану найбільш повно відповідає його змістові та цілям розробки. Таким чином, бізнес-план розробляється підприємством для:

— обґрунтування необхідності вкладення інвестицій у конкретний проект (випуск нових товарів, удосконалювання діючого виробництва);

— оцінки розмірів інвестицій і термінів їхнього погашення (у випадках надання позики або кредиту);

— обґрунтування стратегії розвитку підприємства;

— визначення способів ефективного досягнення прогнозованих результатів;

— оцінки здібностей керівників підприємства приймати обґрунтовані стратегічні рішення щодо проблем розвитку підприємства;

— обґрунтування емісії цінних паперів.

Існують дві найважливіші причини, які обумовлюють необхідність розробки бізнес-плану. Необхідно:

— переконати сторонніх інвесторів в економічній доцільності вкладення грошей у даний бізнес-проект або надання кредиту;

— допомогти реалізувати в повному обсязі сформульовану місію фірми і не дозволити випадковим обставинам сприяти відхиленню фірми від обраної головної (глобальної) мети.

Бізнес-план — це план розвитку. При цьому масштаби планування можуть бути різні: розвитку підприємства, напрямку діяльності, нового виду продукції, нової системи оплати праці і т.д.

Створення нових проектів припускає попереднє економічне обґрунтування їхньої доцільності, наступне планування необхідних витрат для їхнього здійснення та очікуваних кінцевих результатів. Бізнес-планування дозволяє фінансистам не тільки обґрунтувати необхідність розробки того або іншого інноваційного проекту, але і можливість його реалізації у діючих ринкових умовах.

Основними об’єктами бізнес-планування у вільних економічних відносинах виступають високоприбуткові й конкурентноздатні інноваційні проекти. Як відомо, сучасний ринок, заснований на дотриманні усіма виробниками і споживачами рівноваги між попитом і пропозицією та порівнянні своїх доходів і витрат, завжди буде віддавати перевагу у кредитуванні й фінансуванні тим виробничим, підприємницьким або комерційним пропозиціям, які у майбутньому дадуть найбільший соціально-економічний результат. Бізнес-плани в основному призначаються для того, щоб сприяти виходові на ринок високо конкурентних нових видів товарів та послуг.

Бізнес-плани є для наших виробників новим видом внутрішньогосподарського або внутрішньофірмового планування, який отримав найбільше поширення на малих і середніх підприємствах. Бізнес-плани розробляються на різні інноваційні об’єкти або процеси, пов’язані з проектуванням або створенням нових фірм і їхніх підрозділів, розробкою та постачанням на ринок необхідних товарів і послуг, реконструкцією підприємств і розширенням випуску продукції, удосконалюванням технології й організації виробництва, підвищенням якості товарів і продуктивності праці. У них обґрунтовується певна соціально-економічна мета, яка, як правило, має завершений творчий результат: зростання прибутку, збільшення частки ринку, задоволення вимог покупців, прискорення обороту продукції, створення нових робочих місць і т.д.

Обрана соціально-економічна мета фірми на майбутній період її виробничо-господарської або іншої діяльності повинна отримати найбільше повне відображення в розроблювальному бізнес-плані. На новостворювані або нововідкриті фірми і підприємства розробляється відповідно до проекту комплексний бізнес-план, що включає докладні техніко-економічні розрахунки за всіма розділами й показниками проектування, будівництва й освоєння нового виробництва товарів і послуг. На діючих підприємствах бізнес-плани зазвичай створюються з метою досягнення відповідних стратегічних, тактичних або оперативних напрямків або задач, пов’язаних з подальшим розвитком виробничих або функціональних підрозділів, реструктуризацією або розширенням організації і т.д. При стабільній і стійкій роботі підприємства бізнес-план може бути спрямований на відновлення основних виробничих фондів і розвиток нових технологій. При значному спаді виробництва, що має місце в перехідний період, бізнес-план повинен передбачати пошук нових ринків, розширення збуту продукції і т.п. В одних випадках потрібна розробка комплексних бізнес-планів, в інших — локальних бізнес-проектів. Бізнес-плани потрібні на відкриття будь-якого нового проекту або своєї справи усім виробникам і підприємцям.

Бізнес-план у кінцевому рахунку повинен дати правильну відповідь на такі важливі питання ринкових відносин, як можлива вартість проекту і планові прибутки. Кожен підприємець повинен знати, скільки буде коштувати новий проект і чи принесе ця справа прибутки, а якщо принесе, тоді коли і який ступінь ризику? Відповіді на ці питання раціонального господарювання в складних ринкових відносинах дає правильно складений бізнес-план. Закордонний досвід свідчить, що в умовах ринку усім виробникам необхідно складати плани як довгострокової, так і поточної діяльності. Це означає, що всім нашим підприємцям варто також мати ділові плани. Складання бізнес-плану служить першим кроком кожного починаючого підприємця у сферу інноваційної, господарської, комерційної або інвестиційної діяльності. Розробка такого плану вимагає не тільки всебічної економічної оцінки майбутнього бізнес-проекту професійними менеджерами, але й особистої участі самих підприємців і вищих керівників підприємства або фірми. Спільна участь у складанні бізнес-планів економістів і підприємців особливо необхідна на вітчизняних підприємствах, які мають багаторічний досвід складання тактичних і стратегічних, зокрема, п’ятирічних і річних, планів. Тому виникає питання про наступництво або співвідношення широко відомих у промисловості систем і методів планування соціально-економічного розвитку підприємств і нових бізнес-планів.

Дуже часто виникають питання – де брати нові ідеї для бізнесу? Джерел нових ідей існує безліч. Найкориснішими з них є наступні.

**Споживачі.** У пошуку нових ідей підприємці приділяють усе більшу увагу думці споживачів, оскільки кінцева мета виробництва всякого нового товару або послуги — це саме задоволення запитів споживачів. При цьому одні підприємці намагаються просто відслідковувати всі цікаві думки, що висловлюються друзями, родичами, колегами в неформальній обстановці, інші — організують спеціальні канали зворотного зв’язку зі споживачами.

**Продукція конкурентів.** Підприємець повинен також дуже уважно відноситися до товарів і послуг, пропонованих іншими фірмами. У результаті подібного аналізу нерідко з’ясовується, що той або інший товар або послугу можна поліпшити, і ця ідея закладається в основу нового бізнесу.

**Думки працівників** відділів збуту і торговельних представників.

Завдяки своєму знанню потреб ринку торговельні працівники нерідко можуть підказати щось принципово нове. Вони можуть також посприяти в маркетингу нової ідеї або продукції.

**Публікації Уряду і нові закони**. Існують архіви Патентного бюро, у яких реєструються усі винаходи й ідеї принципово нових продуктів. Хоча самі по собі запатентовані ідеї захищені законом, їхнє вивчення нерідке може наштовхнути на нові, навіть більш цікаві думки. Існує цілий ряд періодичних видань, у яких публікується інформація про останні патенти.

**Наукові дослідження і дослідно-конструкторські розробки** (НДДКР). Лабораторії НДДКР, як правило, добре оснащені і тому надають великі можливості для пошуку нової продукції.

Хто і чому зацікавлений у здійсненні інвестиційних бізнес-проектів?

В успішному завершенні проекту і його ефективній експлуатації зацікавлені всі його учасники, які реалізують у такий спосіб свої індивідуальні інтереси, а саме:

— інвестори в цьому випадку отримують повернення вкладених капіталів і передбачені дивіденди;

— замовник проекту (власник, клієнт) отримує реалізований проект і прибутки від його використання;

— керівник проекту і його команда отримують плату за контрактом, додаткову винагороду за результатами роботи й отриманого прибутку, а також підвищення професійного рейтингу;

— органи влади отримують податки з усіх учасників, а також задоволення суспільних, соціальних і екологічних потреб і вимог на довіреній ним території;

— споживачі отримують необхідні їм товари, продукти й послуги, плата за які відшкодовує витрати на проект і утворить прибуток, одержуваний активними учасниками проекту;

— інші зацікавлені сторони отримують задоволення своїх інтересів.

***2.2. Етапи процесу бізнес-планування та їх основний зміст.***

У світовій практиці виділяють наступні основні етапи процесу бізнес-планування:

1. підготовчий;

2. розробка бізнес-плану;

3. просування бізнес-плану;

4. реалізація бізнес-плану.

Ключовим моментом підготовчого етапу є формування перспективної бізнес-ідеї, тобто ідеї нового продукту або послуги, а також рішення технічного, організаційного або економічного характеру.

Переконавшись у перспективності бізнес-ідеї, приступають безпосередньо до розробки всіх розділів бізнес-плану. На другому етапі бізнес-планування проводиться збір і аналіз інформації про продукцію, ринки, споживачів, конкурентів і посередників. Аналізуються можливості підприємства реалізувати обрану ідею й потреби в різних видах ресурсів. Проводиться пошук джерел фінансування й оцінюється ефективність проекту. Особливе значення має аналіз ризиків і вибір шляхів їх зниження.

На третьому етапі бізнес-планування проводиться просування ідеї – для чого здійснюється презентація бізнес-плану. Презентація бізнес-плану – це короткий виклад основних положень бізнес-плану на переговорах з інвесторами й потенційними партнерами. Презентація охоплює сім основних положень:

* компанія, її продукція й послуги;
* опис ринку, споживачів і конкурентів;
* маркетингова стратегія;
* першочергові фінансові завдання;
* команда здійснення проекту;
* обсяги фінансування і напрямки використання коштів;
* умови й терміни реалізації інвестицій.

Презентація передує початку переговорів з потенційними інвесторами і партнерами, при цьому відбувається узгодження умов й оформлення договорів. На даній стадії необхідно зробити аудит бізнес-плану, тобто експертизу основних характеристик проекту. Повинні бути оцінені «компанія-заявник» і галузь її діяльності, умови інвестиційної угоди; проаналізовані всі форми бухгалтерської звітності; оцінені керівна команда й виявлені особливості проекту. У ході аудиту проводиться, як правило, загальний аналіз бізнес-плану, у результаті якого приймається рішення про інвестування проекту чи відмові від нього.

*Першому показується бізнес-план тому, про кого відомо, що грошей він не дасть, але розуміється на цьому бізнесі, для багатьох є авторитетом, з метою отримати найбільш вагомі аргументи проти цього проекту. Доповнивши ваш бізнес-план відповідями на поставлені питання, ви тільки вдосконалите його. А для інших це стане ще одним вагомим аргументом.*

Етап реалізації бізнес-плану охоплює період від ухвалення рішення про інвестування й до початкової стадії практичної реалізації проекту, включаючи комерційне виробництво. Реалізувати бізнес-план – означає виконати всі робочі завдання усередині підприємства (фірми) й поза ним, необхідні для того, щоб перевести діловий проект зі стадії бізнес-плану у реальну виробничу стадію. Виконання окремих робіт, що відносяться до різних етапів бізнес-планування, має паралельний характер. Діаграма розподілу робіт бізнес-планування наведена на рис.2.1.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| *Етапи* | *Розподіл у часі* | | | | |
| 1. Підготовка |  | |  | | |
| 2. Розробка |  |  | |  | |
| 3. Просування |  | | | |  |
| 4. Реалізація |  | | | |  |

## Рис.2.1. Розподіл робіт бізнес-планування

***Складання бізнес-планів.*** Бізнес-план – це розгорнене обґрунтування проекту, що дає можливість всебічно оцінити ефективність майбутнього бізнесу, відповісти на питання, чи варто інвестувати гроші в дане підприємство. Він також може бути використаний як план фінансового оздоровлення підприємства, що перебуває в кризі.

Бізнес-план дозволяє оцінити якість опрацьовування ідеї проекту, спрогнозувати і оцінити можливі ризики, визначити комерційну і бюджетну ефективність проекту, довести ідеї і мету проекту до акціонерів, потенційних партнерів і інвесторів, підсилити внутрішню дисципліну і працювати за принципом: «Все що заплановане – робиться!».

Існують щонайменше чотири основні причини необхідності складання бізнес-плану. По-перше, це можливість знайти проблеми ще «на папері», тобто наперед, до того, як вони стали очевидними. По-друге, сьогодні без бізнес-плану практично неможливе залучення інвестицій. По-третє, бізнес-план – це стандартний документ для ознайомлення з підприємством, часто запрошується потенційними інвесторами і кредиторами, а також проста вимога цивілізованого ринку. І, нарешті, по-четверте, бізнес-план – це відмінний інструмент контролю і управління.

***Перелік інформації, яка необхідна перед написанням бізнес-плану.*** Перед початком роботи з укладення бізнес-плану необхідна ключова інформація, яка допомагає зрозуміти бізнес-ідею.

**Інформаційне забезпечення бізнес-плану** - це сукупність даних правового, політичного, економічного, комерційного, науково-технічного, зовнішньоекономічного та соціального характеру, які забезпечують інформаційні потреби підприємця при підготовці бізнес-плану.

Підприємницька ідея, втілена в будь-якій продукції, є успішною лише тоді, коли ця продукція знайде споживача. В умовах вільного ринку споживачам складно продати товар, який вони не бажають купувати. очевидним є протилежне - легко продати те, що люди хочуть і можуть купити. Саме для цього збирають маркетингову **інформацію** про:

* потенційних споживачів продукції майбутнього бізнесу, їх запити і незадоволені потреби;
* технічні, експлуатаційні та споживчі якості аналогічних видів продукції, ціни на них;
* особливості просування даної групи продукції на ринок, інші відомості, що характеризують ринок майбутнього бізнесу.

Часто приваблива з маркетингових позицій підприємницька ідея наражається на нездоланні перешкоди виробничого характеру. Наприклад: брак необхідної сировини і матеріалів, машин та устаткування, спеціалістів відповідної кваліфікації тощо. Тому збір виробничої інформації (технологія виробництва даної продукції, машини й устаткування, сировина й матеріали, спеціальності та кваліфікація робітників, потреба у виробничих площах), встановлення контактів і проведення попередніх переговорів з потенційними постачальниками та партнерами є необхідним елементом формування інформаційного поля бізнес-плану.

Завдання підприємця полягає не лише в тому, щоб виготовити й довести свій продукт до споживача. Це треба зробити так, щоб компенсувати витрати на виробництво та реалізацію продукту, а головне - отримати достатній прибуток. Інакше підприємницька ідея просто не має сенсу. У цьому аспекті підприємця цікавить також і фінансова інформація (рівень рентабельності аналогічної продукції, стартовий капітал, потреби в кредитах, оподаткування, страхування тощо).

З точки зору системного підходу підприємницький проект - це відкрита система, яка може існувати за умов активної взаємодії з навколишнім середовищем. Це означає, що успіх підприємницького проекту багато в чому залежатиме від того, як вдало він адаптується до дійсності. Отже, для бізнес-плану необхідна також інформація про загальноекономічні й галузеві фактори, що впливають на реалізацію підприємницького проекту (загальноекономічна ситуація, соціальні та політичні умови, законодавчі обмеження, сприятливі можливості й загрози, тенденції розвитку галузі).

Таким чином, зусилля підприємця при формуванні інформаційного забезпечення бізнес-плану мають фокусуватися на пошуку маркетингової, виробничої, фінансової та загальноекономічної інформації (рис. 2.2). Як правило, підприємці-початківці не мають достатніх коштів для проведення маркетингових, науково-технічних та інших досліджень для отримання об’єктивної первинної інформації.

Цінність бізнес-плану залежить від актуальності інформації, яку він містить. При формуванні інформаційного поля бізнес-плану особливу увагу слід звертати на якість базової інформації. **Основними показниками якості інформації** є такі:

1. **об’єктивність** (інтегральна характеристика, що поєднує повноту, точність та несуперечливість інформації);
2. **актуальність** (відповідність певним інформаційним потребам);
3. **своєчасність** (здатність задовольняти інформаційні потреби у визначений термін);
4. **комунікативність** (доступність для розуміння);
5. **наочність** (очевидність).

Інформаційне поле бізнес-плану складається не тільки з фактичної інформації. Будь-яке передбачення майбутнього, у тому числі розробка бізнес-плану, завжди характеризується певним ступенем невизначеності. Навіть найліпший бізнес-план завжди ґрунтується на окремих припущеннях щодо можливих обсягів продажу та їх динаміки, прогнозних цін на продукцію, частки та місткості ринку тощо. Кожне з таких припущень треба стисло, але чітко представити в бізнес-плані. Після аналізу таких передбачень і припущень потенційні інвестори (кредитори) зможуть оцінити їх ймовірність.

Загалом кажучи, немає єдиного «стандартного» плану, який влаштовував би всіх. А проте цей документ треба складати за певними загальними правилами. Почнемо з першої особливості: *бізнес-план мусить бути лаконічним* (обсягом — максимально 10–20 сторінок).Текст бізнес-плану повинен бути викладений в певній послідовності.

**Приблизна структура бізнес-плану:**

1. Резюме.

2. Характеристика підприємства.

3. Опис продукту.

4. Опис ринку. Прогноз збуту.

5. Конкуренція.

6. План маркетингу.

7. План виробництва.

8. Організаційно – управлінська структура та персонал.

9. Фінансові прогнози, фінансові плани та стратегія фінансування.

10. Оцінка ризику.

**Складання резюме.** Бізнес-план починається з резюме. Резюме відкриває бізнес-план, але складають його тільки після написання основних розділів бізнес-плану.

Головне завдання резюме - показати, що підприємець добре усвідомлює основні положення бізнес-плану, здатний чітко й логічно їх викласти. Занадто детальне та об’ємне резюме важко читати, а дуже стисле - може створити неадекватне уявлення про бізнес.

**Резюме** - це короткий (1-2 сторінки) огляд ключових аспектів підприємницько­го проекту, здатних привернути увагу потенційного інвестора та зацікавити його в подальшому вивченні бізнес-плану.

Фактично резюме є стислою версією бізнес-плану, не вступом, а нібито «повідомленням про наміри».

Складання резюме - важливий та відповідальний етап завершення роботи над бізнес-планом. Потенційні інвестори отримують багато різних підприємницьких проектів. Вони, як правило, спочатку читають резюме і, якщо воно їх не зацікавило, далі бізнес-план не розглядають. Тому резюме обов’язково має:

1. максимально зацікавити в подальшому ознайомленні з бізнес-планом;
2. надати достатньо чітке уявлення про питання, розглянуті в основній частині бізнес-плану.

Резюме складають, використовуючи написану основну частину бізнес-плану. З кожного розділу обирають найбільш суттєві аспекти майбутнього бізнесу.

Виклад матеріалу в резюме починається зі стислого опису концепції та унікальних характеристик бізнесу, які дадуть змогу задовольнити потреби майбутніх клієнтів і забезпечити лідерство у відповідній сфері. Далі викладаються переваги й прогнози діяльності фірми у кожній функціональній сфері (маркетинг, виробництво, персонал, фінанси) для того, щоб представити фірму як життєздатну та унікальну організацію.

**Характеристика 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 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

**Опис продуктів/послуг.** І сам підприємець, і його інвестори точно повинні знати, що, які продукти й послуги планується пропонувати ринкові. Тобто бізнес-план повинен містити детальний опис майбутнього товару.

Питання, що відносяться до опису товару (продукту/послуги), можуть являти собою наступний перелік:

— Конкретний опис товару й способи його застосування. При цьому властивості товару повинні бути пов’язані з потребами його потенційних покупців.

— Тенденція застосування обраного товару (чи буде з часом його споживання зростати або зменшаться, чи можливі нові способи його застосування?).

Яким фірма бачить життєвий цикл свого товару?

— Який діапазон подібних продуктів/послуг, пропонованих конкурентами? Чи володіє обраний товар унікальністю порівняно з моделями конкурентів, чи вимагає ринок (споживачі) наявності унікальності, специфічності товару?

— Який рівень захисту товару, тобто чи має підприємець патент, авторські права, зареєстровану торговельну марку і т.п.?

— Якщо властивості товару визначають деякі коливання в обсязі його продажів — циклічність, сезонність — потрібно це спеціально обмовити (так, автомобіль — товар циклічний, а дитячі ковзанки — сезонний).

**Опис ринку** складається для переконання інвесторів у перспективності ринку продукції фірми, розкриття його потенціалу.

Цей підрозділ є одним із найскладніших і водночас одним з найважливіших. Інші розділи бізнес-плану суттєво залежать від результатів ринкових досліджень. Наприклад, прогнозні обсяги збуту безпосередньо визначають масштаби виробництва продукції, чисельність персоналу, розміри залученого капіталу тощо.

У процесі **дослідження ринку** необхідно дати відповіді на основні запитання:

1. Яким є ринок даного продукту?
2. Хто є основними споживачами продукту бізнесу?
3. Де знаходиться основна частка споживачів?
4. Які конкуренти можуть з’явитися на ринку у найближчий час?

**Дослідження ринку** складається з кількох етапів, послідовність яких визначає логіку викладу матеріалу за такими **складовими**:

1. Загальна характеристика ринку продукції.
2. Цільовий ринок фірми.
3. Місцезнаходження фірми.
4. Аналіз зовнішніх факторів.

Дослідження ринку розпочинається з визначення загальних параметрів, до яких належать:

а) обсяг (потенціал) ринку, тобто очікувані обсяги продажу даного товару протягом певного періоду часу;

б) тенденції розвитку ринку, тобто відомості про зростання (стабілізацію, зменшення) ринку даного товару за останні роки і фактори, що впливатимуть на ці процеси у майбутньому (галузеві тенденції, соціально-економічні фактори, урядова політика тощо);

в) способи задоволення попиту даної продукції та основні конкуренти.

деталізація інформації параграфа «Загальна характеристика ринку продукції» залежить від частки ринку, яку потрібно захопити фірмі для досягнення успіху. Якщо потенціал ринку значний, а частка фірми невелика, то в бізнес-плані можна обмежитися загальною інформацією. Навпаки, вимоги до деталізації інформації зростають при збільшенні частки ринку, яку займатиме продукція фірми.

Після визначення загальних параметрів слід ідентифікувати об’єкти ринку. Це передбачає визначення усіх можливих споживачів та їх класифікацію на більш-менш однорідні групи на підставі особливостей у потребах, поведінці, освіті, статусі тощо. Поділ споживачів на групи називається сегментацією ринку.

Для **сегментації ринку продукції виробничого призначення** використовують такі критерії:

* тип підприємства (виробництво, роздрібна торгівля, оптова торгівля, послуги);
* організаційно-правова форма;
* цикл ділової активності;
* обсяги мінімальної поставки;
* мотивація споживачів у прийнятті рішення про покупку (ціна, якість, строк поставки, сервіс, особисті контакти тощо).

Для визначення цільового ринку необхідно дати порівняльну оцінку привабливості кожного із виділених сегментів, обрати серед них найперспективніші, тобто знайти відповіді на запитання: який із сегментів має першорядне значення для фірми і чому. Оцінка сегментів ринку здійснюється за такими **напрямами**:

* відповідність цілей фірми можливостям сегменту;
* сильні та слабкі сторони фірми на даному сегменті ринку (фінансові можливості фірми, кваліфікація і ресурси, виробничий досвід, конкурентні переваги продукту тощо);
* кошти, необхідні для розробки та просування продукту, створення мережі торгових представників тощо;
* сильні та слабкі сторони конкурентів, їх позиції на ринку;
* динаміка попиту (попит зростає, стабілізується, зменшується);
* можливості захопити певну частку ринку.

Обравши місце, можна оцінювати вплив зовнішніх факторів на бізнес. Найбільш значущим фактором **є конкуренція**, проте слід зауважити на такі зовнішні фактори, як постачальники, державне регулювання тощо. Необхідно зосередитися на виявленні цих факторів, проаналізувати характер їх впливу Отже, у розділі «Конкуренція» висвітлюються:

**а) ступінь конкуренції;**

**б) основні конкуренти: актуальні та потенційні;**

**в) інші зовнішні фактори.**

Спостереження за діяльністю конкурентів допомагає з’ясувати власні переваги та недоліки.

Оцінку впливу зовнішніх факторів на ефективність бізнесу доцільно розпочати із загальних міркувань щодо рівня конкуренції для визначення дійсних факторів конкуренції і способів реагування на них. До списку конкурентів слід включати не лише прямих, а й «побічних» конкурентів (виробників товарів-замінників).

Також рекомендуєтьсяпроводити **Порівняльний аналіз ринкових стратегій конкурентів,** який дає змогу:

* **по-перше**, визначити сильні та слабкі сторони конкурентів, врахувати їх помилки в процесі створення власного бізнесу;
* **по-друге**, усвідомити, як можна побудувати власну конкурентоспроможну ринкову стратегію.

Ретельне спостереження за конкурентами допоможе вчасно усвідомити необхідність зміни власної ринкової стратегії, перебудови діяльності.

Більшість ринків перебуває у стані швидких і безперервних змін. Тому в бізнес-плані слід визначити майбутні джерела конкуренції. Така інформація особливо важлива при впровадженні на ринок нового продукту, тобто за можливості його копіювання.

**План маркетингу.** Для того, щоб досягти успіху, фірма повинна створити ефективний ринок для свого товару. Основні кроки зі створення такого ринку описує маркетинговий розділ бізнес-плану.

Мало просто зробити гарний продукт, запропонувати яскраву технічну інновацію. Потрібно також завоювати покупців цього товару, залучити до нього людей, що спроможні оплачувати покупки, тобто створити платоспроможний попит на свій товар. Серед усіх елементів стійких традицій маркетингової діяльності переважає реклама. Тим часом планування маркетингу вкрай необхідно.

Маркетинговий розділ бізнес-плану потрібен для того, щоб:

— підприємець зміг усвідомити основні цілі та задачі, стратегію маркетингової діяльності фірми;

— працівники маркетингових підрозділів фірми могли використовувати план як керівництво для дій з освоєння й створення ринку свого товару;

— інвестори могли переконатися в достатній ємності та перспективності ринку.

Маркетинговий план повинен охоплювати всі елементи маркетингу і відповідати на наступні питання:

— Якими є основні характеристики покупців на тому галузевому ринку, на якому орієнтується підприємство? Які групи покупців за рівнем прибутків, демографічною ознакою, поведінковим принципам і т.п. можна виділити, іншими словами, які основні сегменти даного ринку? На який із сегментів має намір орієнтуватися підприємство?

— На яке місце (частку) у даному сегменті ринку може претендувати бізнес? Визначаючи свою позицію в ринку, чи має фірма намір потіснити конкурентів, пропонуючи подібні товари, або спробує знайти свою нішу?

— Яка основна методика розрахунку ціни на товар фірми? Який чистий прибуток забезпечить фірмі обраний рівень ціни? Чи передбачені системи знижок і пільг для покупців?

— Які канали розповсюдження товарів буде використовувати фірма? Чи буде вона залучати до послуг оптових або роздрібних торговців або пропонувати товар споживачеві напряму, без посередників (наприклад, через фірмові магазини-салони)? Чим обґрунтовано вибір тих або інших посередників?

— Які міри застосує фірма для ефективного просування свого товару? Які зі способів просування має намір застосовувати? Як буде визначаться бюджет для фінансування просування товарів? Чи буде організований відділ зі зв’язків із громадськістю?

— Чи буде фірма застосовувати систему технічних гарантій на свою продукцію? Як планує організувати післяпродажний сервіс?

**План виробництва.** Головне правило при написанні цього розділу: виклад повинен бути вкрай простим, не потрібно зловживати застосуванням технічного жаргону, тому що читати цей розділ, швидше за все, будуть люди без спеціальної інженерної освіти.

Разом з тим не можна думати, що фінансистів не цікавлять виробничі проблеми і їхнє обґрунтування — усі головні компоненти виробничої системи повинні бути описаними в бізнес-плані.

Крім технічного опису план виробництва повинен містити економічні розрахунки витрат виробництва. Крім цього треба надати відповіді на наступні питання:

— Які основні методи виробництва та технології?

— Яка загальна структура виробничого процесу, операції з випуску товару? Чи можливе досягнення переваги в операціях? Структуру виробничого процесу краще показати за допомогою схеми виробничих потоків.

— Яка сировина й матеріали необхідні? Хто основні постачальники фірми? Указати їхні імена й адреси.

— Чи виявлені критичні фактори (вузькі місця)? Ними можуть бути постачальники, час, затрачуваний на ті або інші операції, і т.д.

— Які потужності необхідні для організації виробництва? Чи існують на підприємстві вже задіяні потужності? Які плани їхнього розширення, витрати (збитки), пов’язані з розширенням потужностей, і період розширення?

— Чи може підприємство розраховувати на ефект масштабу виробництва? Яка передбачувана структура витрат?

— Як часто є випадки дублювання, непередбачені обставини при виконанні виробничих операцій?

— Як здійснюється контроль якості?

— Опис устаткування, як існуючого, так і необхідного, як здійснюється його вибір?

— Де буде розташовано виробництво? Вимоги до виробництва з боку місця розташування і географічних умов.

— Якою є робоча сила, необхідна для ведення виробництва сьогодні й у майбутньому? Чи відповідає кваліфікація працівників можливостям і специфіці устаткування?

**Організаційний план.** Успіх бізнесу багато в чому залежать від ділових навичок і професіоналізму персоналу фірми. Досвідчені керівники і кваліфіковані виконавці можуть вивести підприємство з кризи, а безпорадні, навпаки, здатні зіпсувати найліпше діло. Тому організаційний план, де розглядаються кадрові питання, займає особливе місце серед інших розділів бізнес-плану.

Розробляючи **організаційний план**, підприємець має на меті:

* **по-перше**, переконати потенційних інвесторів і кредиторів у тому, що обрано оптимальну організаційно-правову форму бізнесу;
* **по-друге,** охарактеризувати менеджерів, які гратимуть провідні ролі в процесах становлення та управління фірмою;
* **по-третє,** довести здатність персоналу фірми реалізувати бізнес-план.

Розробку цього розділу бізнес-плану рекомендується починати з обґрунтування організаційної форми бізнесу, так як вона позначається на подальшій підприємницькій діяльності, визначає інші організаційно-правові аспекти бізнесу.

Далі в організаційному плані слід охарактеризувати потреби в трудових ресурсах, тобто визначити, які працівники (основні, допоміжні, спеціалісти) потрібні для справи.

Принципово важливо представити в організаційному плані відо­мості про власників та провідний управлінський персонал фірми. Загальну характеристику команди менеджерів варто доповнити інформацією про використання зовнішньої допомоги в управлінні бізнесом. Багато малих фірм залучають для виконання окремих функцій сторонні підприємства, і тому організаційний план треба доповнити описом консалтингових потреб.

Після того, як в організаційному плані будуть представлені власники, основні менеджери та зовнішні консультанти фірми, доцільно навести організаційну схему, яка показує зв’язки між підрозділами і розподіл повноважень.

Кінцевий розділ організаційного плану містить пояснення щодо кадрової політики та стратегії фірми. У ньому має пояснюватися, як буде здійснюватися добір та підготовка, оплата праці та стимулювання робітників.

Організаційний план знайомить з формою власності, обраною фірмою, питаннями управління, розподілу повноважень і відповідальності, типом організаційної структури фірми.

Орієнтирами для складання плану можуть служити наступні питання:

— Яка форма власності підприємства (товариство, акціонерне товариство і т.д.)?

— Хто є основними пайовиками або основними акціонерами організації? (Іноді рекомендують привести весь список акціонерів (або пайовиків) — для закритої корпорації, і список тих акціонерів, хто прямо або побічно контролює більш 5% акціонерного капіталу — для корпорації відкритого типу).

Схема представлення акціонера може бути такою:

— ім’я і паспортні дані (або реквізити інституціонального пайовика);

— кількість і клас акцій, якими володіє дана особа;

— процентне співвідношення акцій, якими володіє дана особа, до загальної ціни акціонерного капіталу.

— Якщо форма власності акціонерна, то скільки акцій і якого класу усього було випущено і передбачається випустити?

— Які основні положення про права голосування, процедуру виплати дивідендів, фінансову конверсію для кожного класу акцій?

— Хто входить до складу ради директорів і правління корпорації? Перелічить членів ради директорів і правління із зазначенням імені, адреси, можливо, короткої біографічної довідки. Також необхідно вказати посаду, кваліфікацію, досвід, освіту кожного з них. Краще зробити це у вигляді короткого резюме.

— У чому виражається участь власників і ради директорів у повсякденному керуванні фірмою?

— Як розподіляються повноваження серед керуючих фірми?

— Які основні риси контрактів, що укладаються з менеджерами фірми? Як здійснюється винагорода менеджерів?

— Чи застосовує фірма різні форми участі працівників в акціонерному капіталі фірми? Якщо так, то конкретно які?

— Яка організаційна структура фірми, спосіб взаємодії підрозділів одного з одним? Структуру організації краще зобразити у вигляді схеми, яка наочно пояснить внутрішній устрій організації, взаємодію різних його частин, напрямок організаційних потоків.

Якщо фірма існує вже кілька років, необхідно описати історію формування власності, зміни, що відбулися в ній. Розповісти також про батьківську компанію або дочірні товариства, якщо такі існують. З цього погляду схема організації може бути доповнена даними про долю акцій, якою володіє кожна з компаній, та її права при голосуванні.

Фінансовий план є ключовим розділом бізнес-плану. **Головна мета фінансового плану** - узагальнити основні положення попередніх розділів бізнес-плану, зводячи їх в одне ціле у вартісній формі, обґрунтувати економічну доцільність реалізації підприємницького проекту.

**Особливе значення фінансового плану** пов’язано із:

* узагальненням результатів розробки окремих розділів бізнес-плану;
* визначенням потреби даного бізнесу в інвестиціях;
* обґрунтуванням висновків щодо економічної ефективності бізнес-проекту.

Розрахунки фінансового плану мають дати відповіді на такі запитання:

* які джерела фінансування та напрями використання коштів?
* як співвідносяться поточні потреби фірми у коштах з рухом готівки?
* яким буде фінансовий стан фірми на кінець планового періоду?
* чи зможе підприємець виконати взяті на себе зобов’язання?
* чи здатний підприємець вдало розпорядитися коштами, своєчасно повернути борги та забезпечити достатній прибуток на вкладений капітал?

При розробці фінансового плану слід враховувати такі особливості:

**по-перше,** у багатьох відношеннях фінансовий план є найменш гнучкою частиною бізнес-плану. Він має містити відповідний перелік фінансових документів (таблиць, графіків) стандартної форми. Жорсткі вимоги до цих документів зумовлюються єдиною методикою розрахунків фінансових показників. Це означає, що потенційний інвестор (кредитор) може самостійно за стандартною методикою провести аналіз фінансової інформації бізнес-плану, оцінити фінансовий стан фірми та прийняти рішення щодо вкладання коштів у даний проект;

**по-друге,** інвестори та кредитори часто вимагають, щоб фінансовий план складався з перспективою на три роки (із щомісячними показниками за перший рік та щоквартальними - за другий і третій роки);

**по-третє,** фінансовий план не може розбігатися з іншими розділами бізнес-плану. Наприклад, якщо в маркетинговому плані йдеться про наміри розгорнути широкомасштабну рекламну кампанію, то це обов’язково має відобразитися в плані доходів і видатків. Якщо на бізнес фірми впливає фактор сезонності, то його слід враховувати при плануванні руху готівки тощо;

**по-четверте**, у зв’язку з певним ступенем невизначеності фінансових показників, у фінансовому плані доцільно підготувати декілька сценаріїв розвитку подій. Рекомендується розробляти як мінімум два варіанти фінансових показників. Один з них має ґрунтуватися на консервативних припущеннях, а інший - враховувати повний потенціал бізнесу;

**по-п’яте,** у фінансовому плані треба підтверджувати достовірність інформації. Якість первинної інформації позначається на точності фінансових розрахунків. Інвестори часто проводять власні дослідження для оцінки достовірності розрахунків. Тому, у разі відхилення відповідних фінансових показників бізнес-плану від середньогалузевих, обов’язково треба дати вичерпне пояснення.

Мета й особливості розробки фінансового плану визначають його зміст і послідовність опрацювання.

**Фінансовий план містить такі основні підрозділи:**

1. План доходів і видатків.
2. План грошових надходжень і виплат (план руху готівки).
3. Плановий баланс.

Разом із основними показниками цих підрозділів у фінансовому плані наводяться припущення, на підставі яких розраховано ці показники. Викласти ці припущення й прогнози необхідно в текстовій частині фінансового плану. Без цього наведені у фінансовому плані розрахунки не матимуть практичного значення. Після ретельного аналізу таких припущень можна оцінити їх достовірність. Для функціонуючої фірми у фінансовому плані слід обов’язково навести динаміку основних фінансових показників за минулі роки (мінімум за три). Копії відповідних фінансових документів подаються в додатках.

Фінансовий план використовується не тільки для залучення інвесторів (кредиторів), а також для оцінки результатів діяльності фірми після старту. Крім того, фінансовий план є основою для розробки бюджету фірми. Таким чином, фінансовий план має стати керівним документом, що визначає, звідки, коли та на яких умовах залучатиметься капітал.

Зміст розділу є визначальним у розкритті цілей бізнес-плану і повинен відповідати на наступні питання:

1. Який загальний обсяг інвестицій необхідний для реалізації проекту, у тому числі за структурою вкладень (основні, оборотні кошти, інфраструктура).

2. Обсяги інвестицій по джерелах фінансування й видам валют (власні або позикові кошти, державні капіталовкладення, емісія цінних паперів).

3. Очікувані прибутки від упровадження проекту.

4. Виробничі витрати.

5. Окупність проекту.

6. Терміни й обсяги повернення позикових коштів і процентних ставок за ними.

Для одержання відповідей на кожне з поставлених питань розроблювачам бізнес-плану необхідно здійснити певну дослідницьку роботу і підготувати наступні узагальнюючі таблиці:

— прогноз обсягів реалізації продукції;

— розрахунок прибутків і витрат;

— баланс грошових витрат і надходжень.

Інформація для виконання перелічених вище таблиць береться за даними попередніх розділів бізнес-плану, а також з таблиць системи бухгалтерського обліку і статистичної звітності.

Ключовим моментом у фінансовому плануванні безумовно є розрахунок витрат, причому з обов’язковим виділенням постійної і перемінної частини. При цьому останнє — найважливіша умова розрахунку критичного обсягу продажів.

Фінансовий план відображає механізм повернення кредиту за рахунок надходження коштів від основної діяльності виробничого підприємства.

У цьому розділі бізнес-плану, як сказано вище, узагальнюють усі попередні матеріали розділів бізнес-плану і представляють їх у вартісному варіанті.

Щоб заручитись підтримкою інвесторів, у бізнес-плані слід не тільки показати потенційні вигоди вкладання коштів у даний проект, але також вказати на труднощі та загрози бізнесу. У бізнес-плані необхідно детально висвітлити проблеми, пов’язані з ризиками, їх оцінкою та мінімізацією впливу на результати діяльності.

Розділ бізнес-плану **«Оцінка ризиків»** має відповісти принаймні на два запитання: по-перше, чи розуміє керівництво фірми й ураховує ризики даного бізнесу; по-друге, яким буде відповідний план дій за умов невизначеності, конфліктності, браку повної інформації.

Отже, в даному розділі бізнес-плану необхідно підтвердити здатність бізнесмена передбачати можливі ризики, визначати джерела їх виникнення та заходи для мінімізації їх негативного впливу.

Існують різні тлумачення сутності ризику. Це зумовлено тим, що ризик притаманний усім економічним суб’єктам, супроводжує усі етапи їх діяльності, має багато причин виникнення і форм вияву. Ризик пов’язаний з можливістю настання певної несприятливої події, яка зумовлює ймовірність (загрозу) втрати підприємцем (інвестором) ресурсів (доходів) або додаткові витрати.

У бізнесі існує чимало різних обставин, що можуть призвести до істотних втрат. Врахування максимальної кількості несприятливих для бізнесу подій дає змогу управляти ризиком.

Перелік можливих видів ризиків досить великий: від стихійного лиха до помилок самого підприємця. Залежно від ознак, ризики класифікують: за сферою походження, причинами виникнення, масштабами впливу, можливістю прогнозування, відповідністю нормативам, ступенем системності тощо.

Для підприємницької діяльності характерні такі **основні види ризиків**: **виробничі**, пов’язані з невиконанням фірмою зобов’язань за контрактами; **фінансові**, пов’язані з порушенням фірмою зобов’язань перед інвесторами; **інвестиційні**, пов’язані з знеціненням інвестиційно-фінансового портфелю; ринкові, пов’язані з коливанням кредитних ставок, курсів валют.

Вірогідність виникнення кожного виду ризиків різна - різні будуть і наслідки. Тому в бізнес-плані необхідно розглянути лише найімовірніші для даного бізнесу ризики (табл. 2.1).

Таблиця 2.1. Види ризиків та причини їх виникнення

|  |  |
| --- | --- |
| **Вид ризику** | **Причини виникнення** |
| Ризики, пов’язані з невірним вибором місії, економічних цілей підприємницької діяльності | * Необґрунтоване визначення пріоритетів загальної стратегії фірми * Невірний прогноз кон’юнктури на ринках продуктів, ресурсів, капіталу, праці тощо * Неадекватна оцінка потреб сфери споживання |
| Ризики, пов’язані з незабезпеченістю підприємницького проекту фінансовими ресурсами | * Відсутність або недостатність коштів для самофінансування * Відсутність джерела зовнішнього інвестування * Недоліки обраного методу фінансування * Втрата джерела фінансування проекту в процесі його реалізації |
| Ризики, пов’язані з недотриманням запланованих строків реалізації підприємницької ідеї | * Недотримання кошторису * Порушення прогнозних строків одержання доходів |
| Маркетингові ризики | * Невідповідність запланованих та поточних ринкових цін * Розірвання контрактів постачальниками * Недостатнє ресурсне забезпечення виробництва * Надлишок персоналу * Необґрунтована сегментація ринку збуту * Помилковий вибір цільового сегмента ринку, стратегії продажу продукту, організації мережі збуту, логістики * Неадекватні результати маркетингових досліджень через їх нераціональну організацію * Помилкова стратегія і тактика ціноутворення * Неефективна реклама * Ігнорування фактору сезонності в планах реалізації продукції |
| Ризики, пов’язані із системою взаємодії з партнерами та контрагентами | * Неефективна система взаємодії з партнерами та контрагентами |
| Ризики, пов’язані з конкуренцією | * Проникнення на ринок значного числа диверсифікованих 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 * Тривалі строки одержання патентів * Низький рівень охорони комерційних таємниць |
| Ризики непередбачених витрат і збільшення кошторису | * Непередбачене зростання цін на ресурси * Зростання кредитних ставок * Витрати на незаплановані заходи * Виплати за термінові роботи * Штрафні санкції, арбітражні виплати |
| Ризики, пов’язані з конфліктними ситуаціями (із законодавством, громадськістю) | * Неврахування можливості впровадження нових екологічних, ергономічних нормативів, ліцензій та ін. * Зміна податкової політики, системи штрафних санкцій тощо * Додаткові PR-витрати |
| Ризики, пов’язані з конфліктами у процесі реалізації бізнес-проекту | * Використання тимчасово вільних коштів на поточні потреби фірми * Фінансування із проектних коштів інших видів робіт * Завищення нормативів накладних витрат |
| Ризики, пов’язані з впровадженням інновацій | * Недосягнення планових результатів при розробці та впровадженні інновацій * Перевищення кошторису витрат на дослідження * Недосягнення технічних параметрів у науково-дослідних, конструкторських і технологічних розробках * Одержані результати випереджають технічні можливості виробництва |

Найчастіше в бізнес-плані розглядаються **ризики**, що виникають **внаслідок**:

1. несприятливих тенденцій у зовнішньому середовищі;
2. реакції конкурентів (наприклад, зниження цін на товари-аналоги);
3. сезонної циклічності обсягів продажу;
4. недостатньої компетентності персоналу;
5. появи нових технічних досягнень, що можуть призвести до надто швидкого техніко-економічного старіння продукту;
6. перевищення виробничих витрат над запланованими;
7. труднощів із постачанням сировини, матеріалів тощо;
8. циклічності надходження готівки тощо.

Для розробки концепції управління ризиками важливе значення має їх поділ на дві групи. Першу групу становлять **внутрішні (ендогенні)** ризики, що можуть контролюватися суб’єктом господарювання. До другої групи належать **зовнішні (екзогенні) ризики**. Це ризики, які не можна контролювати безпосередньо, бо вони пов’язані із загальними змінами в економіці, проте впливають на інвестиційні можливості. Зокрема, збільшення податків веде до зменшення чистого прибутку та інвестицій. Цей ризик є типовим для ринків, що формуються за умов несталого законодавства.

Також важливо розрізняти **динамічний** та **статичний ризики**. **Динамічний ризик** зумовлений непередбачуваними змінами вартості основного капіталу через прийняття певних управлінських рішень або неочікуваних змін у зовнішньому середовищі. Цей тип ризику може стати причиною як збитків, так і доходів (за сприятливих змін). **Статичний ризик** завжди призводить до збитків, так як пов’язаний із втратою активів, доходів через недієздатність суб’єкта господарювання.

Моніторинг у ході розробки і реалізації бізнес-проектів дозволяє легше побороти перешкоди, пов’язані з такими зовнішніми й внутрішніми факторами, характерними для перехідного періоду в Україні, як:

— нестабільна економіка;

— дефіцит і обмеженість коштів і ресурсів;

— інфляція й зростання вартості проекту; зростаюча складність здійснення проекту;

— поява і посилення конкуренції; соціальні проблеми й вимоги;

— екологічні зміни й вимоги; проблеми споживчого ринку;

— зростаючі вимоги до якості робіт.

Якщо ж ці зміни не аналізуються і не враховуються при керуванні бізнес-проектами, то це приводить до таких негативних результатів, як:

— зниження доходів і прибутків учасників;

— перевищення раніше встановлених вартості, тривалості, і термінів завершення проекту;

— збільшення штрафів за порушення зобов’язань;

— підвищення встановлених лімітів на споживані трудові і матеріально-сировинні ресурси;

— запізнювання з уведенням нових технологій;

— відставання в реалізації і практичному використанні результатів наукових досліджень і дослідно-конструкторських розробок;

— відставання в термінах випуску нової продукції на споживчий ринок з усіма вихідними наслідками;

— поспішність і непродуманість у прийняття рішень і неминуча розплата;

— зниження ефективності інвестицій і збільшення термінів окупності проектів;

— зростання труднощів у визначенні рівних термінів досягнення цілей бізнес-проекту.

Бізнес-план виступає як об’єктивна оцінка результатів ринкової діяльності компанії і, у той же час, як необхідний інструмент проектно-інвестиційних рішень відповідно до потреб ринку. У плані характеризуються основні аспекти комерційного підприємства, аналізуються проблеми, з якими воно зіштовхується, і визначаються шляхи й методи їхнього вирішення. Звідси бізнес-план виступає одночасно в якості пошукової, науково-дослідної і проектної роботи.

Завдяки бізнес-плану в керуючого з’являється можливість поглянути на підприємство ніби з боку. Сам процес розробки бізнес-плану, що включає детальний аналіз економічних і організаційних питань, постійно спонукує мобілізуватися. Метою такого плану може бути одержання кредиту, залучення інвестицій, визначення стратегічних і тактичних орієнтирів фірми, оцінка її ринкового становища, досягнення необхідних результатів за обсягами збуту продукції й ін.

Бізнес-план — багатоплановий управлінський інструмент. Він передбачає рішення як стратегічних, так і тактичних задач, що стоять перед підприємством, незалежно від його функціональної орієнтації, у тому числі: організаційно-управлінськайі фінансово-економічна оцінка стану підприємства; виявлення потенційних можливостей бізнесу, аналіз сильних і слабких його сторін; формування інвестиційних цілей на планований період.

У бізнес-плані обґрунтовуються загальні і специфічні елементи функціонування підприємства в умовах ринку, вибір стратегії й тактики конкуренції, проводиться оцінка фінансових, матеріальних, трудових ресурсів, необхідних для досягнення цілей підприємства.

Бізнес-план забезпечує об’єктивне представлення про можливості розвитку виробництва, способи просування товару на ринок, ціни, можливий прибуток, основні фінансово-економічні результати діяльності підприємства, виявляє зони небезпек, пропонує шляхи їхнього обмеження. Подібний план використовується незалежно від сфери діяльності, масштабів, виду власності, організаційно-правової форми компанії. У ньому знаходять своє рішення як внутрішні задачі, пов’язані з керуванням підприємством, так і зовнішні, обумовлені, зокрема, взаєминами з іншими фірмами й організаціями.

Бізнес-планування займає усе більш суттєву частку в сучасному менеджменті.

У діловому світі, який постійно перетворюється, для бізнесу відкривається зараз безліч нових можливостей. Бізнес-планування допомагає менеджерові не втратити і використовувати їх для перетворення й підвищення ефективності діяльності на ринку.