


Тема 2. Особливості бізнес-планування в агробізнесі

1. Характеристика бізнес-планування та бізнес-плану
2. Методика розробки бізнес-плану



1. Характеристика бізнес-планування та бізнес-плану

Бізнес-план – це письмовий документ, в якому викладено сутність та опис визначеної бізнес-ідеї, шляхи й засоби її реалізації та охарактеризовано ринкові, виробничі, організаційні та фінансові аспекти майбутнього бізнесу, ризики та прибутковість, пов'язані з її впровадженням, а також особливості управління ним.




Залучення
зовнішнього капіталу

Обґрунтування ідей
розвитку бізнесу


Моделювання
системи управління
бізнесом

Рис. Цілі підготовки бізнес-плану



У ринковій системі господарювання бізнес-план виконує дві **найважливіші функції:**

- 1) зовнішню** – ознайомити різних представників ділового світу із сутністю та основними аспектами реалізації конкретної підприємницької ідеї;
- 2) внутрішню** (життєво важливу для діяльності самого підприємства) – опрацювати механізм самоорганізації, тобто цілісну, комплексну систему управління реалізацією підприємницького проекту.




Процес розробки бізнес-плану розпочинається з формування інформаційного поля, тобто зі збирання інформації щодо майбутнього бізнесу.

Інформаційне поле бізнес-плану – це сукупність документів чи даних правового, політичного, економічного, комерційного, науково-технічного, зовнішньоекономічного та соціального характеру, які забезпечують підприємця необхідною інформацією в процесі опрацювання бізнес-плану.

Підприємницька ідея, втілена в будь-якій продукції, може бути успішною лише тоді, коли ця **продукція знайде споживача**. За умов ринкової економіки споживачам неможливо продати товар, який вони не хочуть купувати. Очевидним є й протилежне – легко продати те, що люди бажають і можуть купити.


Саме для цього збирають **маркетингову інформацію**, тобто інформацію про:

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



Раніше ніж вийти з товаром на ринок, товар необхідно спочатку виготовити. Часто приваблива з маркетингових позицій підприємницька ідея наражається на нездоланні перешкоди виробничого характеру, як от: відсутність необхідної сировини й матеріалів, машин та устаткування, робітників і фахівців відповідної кваліфікації тощо.

Тому **збирання виробничої інформації** (технології виробництва даної продукції, машини та устаткування, сировина й матеріали, спеціальності та кваліфікація робітників, потреба у виробничих площах), встановлення контактів і проведення попередніх переговорів з потенційними постачальниками та партнерами по виробничій кооперації є необхідним елементом формування **інформаційного поля бізнес-плану**.



Завдання підприємства полягає не лише в тому, щоб виготовити й довести свій продукт до споживача. Зробити це треба так, щоб окупити всі витрати на виробництво та реалізацію продукту та ще й отримати певний прибуток. Інакше підприємницька ідея просто не має права на реалізацію.

З цього погляду підприємця цікавить також і фінансова інформація (рівень рентабельності аналогічної продукції, необхідний стартовий капітал, потреби в короткострокових та довгострокових кредитах, особливості руху готівки, оподаткування, страхування тощо).



Основні етапи розробки бізнес-плану:

- визначення мети написання бізнес-плану. Як правило, мета бізнес-плану визначається переліком проблем, для вирішення яких розробляється бізнес-план;
- чітке визначення списку тих, хто буде ознайомлений з бізнес-планом;
- збирання інформації, необхідної для написання бізнес-плану;
- вибір структури бізнес-плану та його розробка.

Пріоритетні моменти для складання бізнес-планів

<i>Для кого готується бізнес-план</i>	<i>На що звернути увагу</i>	<i>Кількість сторінок (без додатків)</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Банкіри	Фінансові потоки, активи, стабільне зростання	10-20
Інвестори	Стрімке зростання, потенційно великий ринок, команда керівників	20-40
Стратегічний партнер	Спільний потенціал, спільні товари та послуги	20-40
Великий клієнт	Стабільність, послуги	20-40
Нові співробітники	Стабільність, великі можливості професійного росту	20-40
Фахівці зі злиття компаній	Досягнення тих цілей, які одне підприємство не здатне досягти самостійно	20-40
Для внутрішніх цілей	Прибутковість, витрати, ефективність, ризики, перспективи	40-100

2. Методика розробки бізнес-плану


Традиційно розглядають три основні **способи зачаткування бізнесу:**

- ❖ створення нового підприємства «з нуля»;
- ❖ придбання фірми, що вже існує;
- ❖ придбання франшизи, тобто ліцензії, яка надає підприємцеві (фірмі) право на продаж (виробництво, здійснення певної діяльності) товарів чи послуг великої фірми, яка вже добре відома споживачам.



В бізнес-плануванні, як упорядкованій сукупності дій, виділяють **такі основні стадії**:

- ❖ підготовча стадія;
- ❖ стадія розроблення бізнес-плану;
- ❖ стадія просування бізнес-плану на ринок інтелектуальної власності;
- ❖ стадія реалізації бізнес-плану.



Підготовча стадія. Наявність концепції власної справи ставить перед підприємцем велику кількість цілком конкретних запитань.

- ❖ Чим його бізнес відрізнятиметься від бізнесу конкурентів?
- ❖ Що сприятиме або заважатиме його становленню та розвитку?
- ❖ На які конкурентні переваги слід орієнтуватися?
- ❖ Якими мають бути програма дій та пріоритети діяльності майбутнього бізнесу?

Отримати відповіді на них – це завдання підготовчої стадії розробки бізнес-плану.

На підготовчій стадії:

збирається та аналізується маркетингова, виробнича, фінансова та загальноекономічна інформація про майбутній бізнес (процес формування інформаційного поля бізнес-плану).

Що більше інформації буде зібрано, то більш обґрунтованими будуть наступні розрахунки; з'ясовуються сприятливі можливості та загрози розвитку бізнесу в зовнішньому середовищі.


Для вивчення **факторів зовнішнього середовища всю їх сукупність, як правило, поділяють на такі групи:**

- ❖ загальноекономічні фактори;
- ❖ галузеві фактори;
- ❖ конкуренти;
- ❖ оцінка сильних та слабких сторін фірми.

Сильні сторони фірми – це її особливі, унікальні або принаймні оригінальні способи конкурентної боротьби.


Слабкі сторони – це те, в чому фірма відстає від конкурентів.

На цій стадії формулюється місія фірми, тобто головне призначення, специфічна роль, особливий шлях у бізнесі, що відрізнятимуть її від конкурентів; визначаються конкретні цілі діяльності фірми, тобто чітко виділяється те, чого фірма хоче досягти за певний проміжок часу; аналізуються стратегічні альтернативи та вибирається стратегія діяльності фірми.



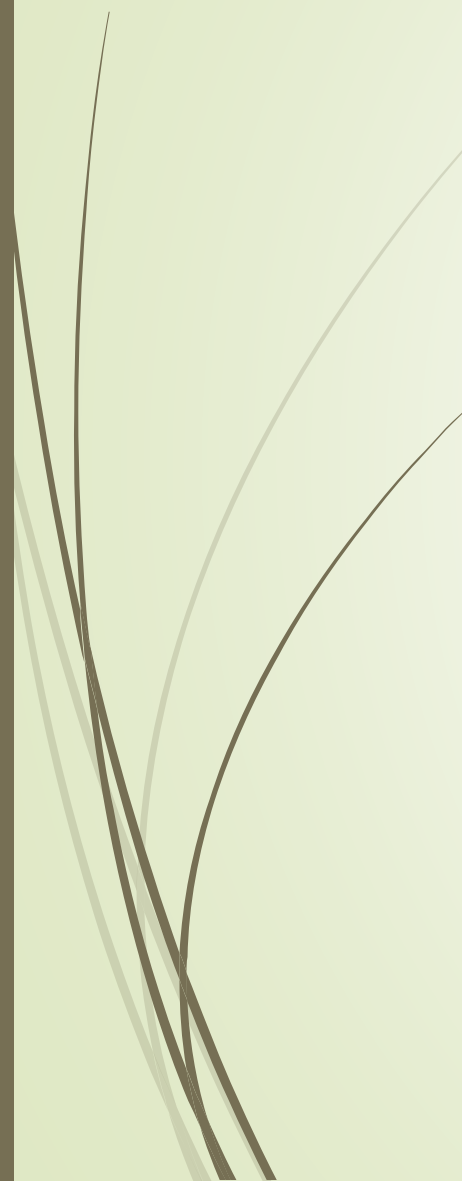
Початком стадії просування бізнес-плану на ринок інтелектуальної власності є організація та проведення презентації бізнес-плану, яка передбачає ознайомлення потенційних інвесторів і партнерів з сутністю підприємницького проекту. Презентація бізнес-плану може здійснюватися у різних формах. У багатьох випадках практикується розсилання бізнес-плану потенційним інвесторам з проханням ознайомитися з матеріалом і повідомити підприємство про свої враження та побажання.

Після презентації бізнес-плану зовнішні інвестори проводять його аудит, який завершується прийняттям або відхиленням рішення про інвестування. Своє рішення про інвестування проекту потенційні інвестори і партнери повідомляють замовнику на переговорах, за результатами яких можуть бути внесені відповідні коригування до бізнес-плану



Стадія реалізації бізнес-плану охоплює період від прийняття рішення про інвестування проекту до практичної його реалізації, включаючи комерційне виробництво.

Завершується реалізація бізнес-плану оцінкою і аналізом відповідності поставлених і досягнутих в процесі бізнес-планування цілей. Для практичної реалізації бізнес-планування важливо дотримуватися принципів гнучкості, безперервності, багатоваріантності, участі, адекватності тощо.



Існує декілька стандартів бізнес-планування.



Unido

Стандарт UNIDO - це провідна методика, створена авторитетною Організацією Об'єднаних Націй з Промислового Розвитку



European Bank

ЄБРР

ЄБРР (Європейський Банк Реконструкції та Розвитку) розробив свій стандарт бізнес-планування - описуючи основні елементи плану, який організації повинні подати для отримання фінансування.



KPMG

Стандарт KPMG - це висококласна методологія розробки бізнес планів, що сприяє успішному прийняттю стратегічних рішень підприємствами.



IFC


IFC (International Finance Corporation) розробила комплексний стандарт у цій сфері, який містить докладні вказівки стосовно складу та наповнення бізнес плану.



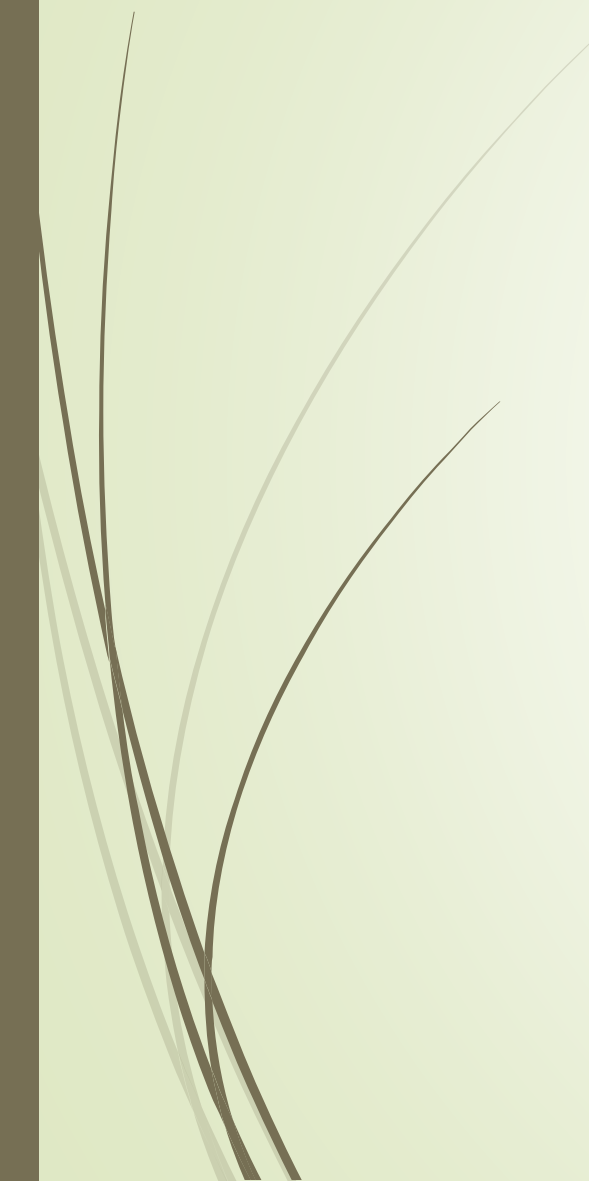
Міністерство Економіки України


Стандарт бізнес-планування від Міністерством Економіки України, надає відмінні вказівки щодо структури, змісту та дизайну бізнес плану.

Наявність багатьох чинників, які впливають на зміст, структуру та обсяги бізнес-плану унеможливають існування певної стандартної, універсальної форми бізнес-плану.



Стандарти бізнесу-планування ЄБРР:

1. Титульний аркуш.
 2. Меморандум про конфіденційність.
 3. Резюме.
 4. Підприємство.
 5. Проект.
 6. Фінансування.
 7. Додатки.
- 



Стандарти бізнесу-планування UNIDO:

1. Резюме дослідження.
2. Передісторія та основна ідея проекту.
3. Аналіз ринку та стратегія маркетингу.
4. Сировина та матеріали.
5. Місце здійснення, будівельний майданчик й екологічна оцінка.
6. Інженерне проектування та технологія.
7. Організація виробництва та накладні витрати. 7. Трудові ресурси.
8. Планування та кошторисна вартість робіт за проектом.
9. Фінансова оцінка.
10. Економічний аналіз прибутків і витрат.

Розділ 1. Оглядовий розділ (Резюме)

Вміщує резюме бізнес плану. Резюме доцільно складати на останньому етапі розробки бізнес-плану, оскільки саме в ньому стисло викладається мета бізнес-плану, характер підприємницької діяльності, вказуються ринкові можливості, склад управлінської команди, потенційні інвестори, фінансові прогнози, очікувані результати тощо. Складає декілька сторінок (2-3).

У разі потреби (можливості) залучення іноземних інвесторів, резюме складається як українською, так і англійською мовами. У резюме також відображається ступінь конфіденційності викладеної в бізнес-плані інформації.


Від чіткості викладення цієї інформації буде залежати початкове ставлення офіційних осіб до фінансового забезпечення проекту і позитивне вирішення питання щодо сутності справи.



Розділ 2. Загальні відомості про компанію

У цьому розділі необхідно охарактеризувати підприємство, звернувши увагу на його відмінності від інших компаній, присутніх на ринку, а саме:

- ❖ коротка історія підприємства;
- ❖ специфіка роботи компанії;
- ❖ видатні професійні досягнення;
- ❖ поточні показники діяльності компанії;
- ❖ аналіз цільового ринку;
- ❖ маркетингова стратегія;
- ❖ кадрова політика;
- ❖ фінансове становище.



Розділ 3. Впроваджуваний бізнес-проект або продукт

В цьому розділі приводиться детальна характеристика продукції або послуг, яка виробляється підприємством, проводиться її порівняння з продукцією конкурентів, аналізуються плани розвитку виробництва:

- ❖ докладний опис і обґрунтування актуальності впровадження даного проекту/продукту;
- ❖ опис виробничого процесу;
- ❖ дані попередніх маркетингових досліджень (аналіз цільового ринку, конкурентного середовища, вибір маркетингової стратегії тощо);
- ❖ експертна фінансова оцінка;
- ❖ аналіз можливих ризиків;
- ❖ очікуваний успіх і прибуток від впровадження проекту/продукту.



Розділ 4. Аналіз ринку

Кон'юнктура ринку займає особливе місце у бізнес-плані. Як свідчить досвід, невдачі у більшості суб'єктів підприємницької діяльності були пов'язані саме із низьким рівнем вивчення кон'юнктури ринку, переоцінкою своїх можливостей та ін. Тут важливо визначитись із сегментами ринку, які передбачається охопити, оцінити тенденції їх розвитку з урахуванням попиту на конкретні товари чи послуги, рівень його задоволення та пропозиції, реально оцінити майбутнє ринку, на якому передбачається здійснювати підприємницьку діяльність, об'єктивно визначити свій потенціал.



Розділ 5. Виробничий план

Цей розділ повинен детально описувати засоби, за допомогою яких підприємство планує ефективно виробляти продукцію або послуги і поставляти їх споживачеві. У ньому необхідно відобразити всі етапи підготовчого періоду в календарному плані (мережевому графіку). Календарний план виконання робіт в рамках проекту повинен включати прогноз термінів дій (заходів) для його реалізації.



Розділ 6. План збуту

План збуту повинен відображати стратегію продажів компанії в різні часові періоди і показувати:

- ❖ ціну продукції;
- ❖ методи ціноутворення і встановлення гарантійного терміну;
- ❖ схему реалізації продукції (з авансом, в кредит, на експорт);
- ❖ розміри знижок; час на збут; рівень запасів;
- ❖ відсоток втрат; умови оплати (по факту, з передоплатою, в кредит);
- ❖ час затримки платежу.




Розділ 7. Фінансовий план

Цей розділ бізнес-плану повинен дати можливість оцінити здатність проекту забезпечувати надходження грошових коштів в обсягах, достатніх для обслуговування боргу (або виплати дивідендів, коли йдеться про інвестиції). Слід детальним чином описати потребу у фінансових ресурсах, передбачувані джерела і схеми фінансування, відповідальність позичальників і систему гарантій. Особливе значення слід приділити опису поточного і прогнозованого стану економічного середовища. Мають бути відображені важкопрогнозовані чинники, їх альтернативні значення для різних варіантів розвитку подій.



Розділ 8. Аналіз чутливості проекту

Необхідно проаналізувати стійкість проекту до можливих змін, як економічної ситуації в цілому (зміна структури і темпів інфляції, збільшення термінів затримки платежів), так і внутрішніх показників проекту (зміна обсягів збуту, ціни продукції).





Розділ 9. Екологічна і нормативна інформація

В бізнес-плані повинні міститися достатньо відомостей відносно екологічних аспектів проекту, щоб можна було оцінити його

екологічні наслідки, в т.ч.:

- місцезнаходження об'єктів проекту;
- використання землі відведеної під об'єкт у минулому і в даний час;
- опис будівельних робіт або фізичних змін, пов'язаних з проектом;
- пропоновані заходи з пом'якшення дії на довкілля або її поліпшення;
- заява про розподіл обов'язків при будь-якому забрудненні та відповідальність за нього;
- розміри штрафів за забруднення довкілля;
- будь-які заяви підприємства про його екологічну політику.



Додатки

До обов'язкових належать наступні:

- біографії керівників підприємства або проекту, які підтверджують їх компетенцію і досвід роботи;
- результати маркетингових досліджень;
- висновки аудиторів (включаючи аналітичну частину);
- детальні технічні характеристики продукції;
- гарантійні листи або контракти з постачальниками і споживачами продукції;
- договори оренди, найму, ліцензійні угоди;
- висновки служб державного нагляду з питань екології і безпеки, санітарно-епідеміологічних служб;
- статті з журналів і газет про діяльність підприємства;
- відгуки авторитетних організацій.