

Тема 4

Планування та моніторинг бізнес-аналізу

План

1. Організація бізнес-планування на підприємстві.
2. Стадії реалізації бізнес-плану.
3. Методика створення бізнес-плану.

1.Організація бізнес-планування на підприємстві

Бізнес-план – це документ, що описує всі ключові аспекти діяльності майбутнього підприємства, аналізує проблеми, з якими воно може зіткнутися, а також визначає способи розв'язання цих проблем

Кому потрібно доводити успіх нової розробки для бізнесу?

В першу чергу самому підприємцю необхідно оцінити як фінансові, так і моральні можливості відкриття компанії, здатної давати прибуток в довгостроковій перспективі.

На етапі залучення інвестора або ділового партнера єдиним способом довести життєздатність свого проєкту є надання готового бізнес-плану.

Цілі бізнес-плану:

- з'ясувати для себе можливість реалізації ідеї, зважити всі «плюси» і «мінуси» її реалізації;
- довести інвесторам переваги вашого бізнесу та акцентувати увагу на ризиках, оскільки вони в майбутньому хочуть отримати свої гроші назад і мати із цієї операції прибуток.

Як правило, повний бізнес-план (на відміну від короткого його варіанта) є:

- 1) інструментом для залучення зовнішнього капіталу, необхідного для реалізації підприємницького проекту;
- 2) основним інструментом комунікації між підприємцем і майбутніми діловими партнерами (на початковій стадії реалізації бізнес-проекту);
- 3) способом моделювання системи управління майбутнім бізнесом;
- 4) можливим способом попереднього визначення ймовірних перешкод і розв'язання проблем, які можуть стати на заваді процесу реалізації підприємницького проекту;
- 5) одним із способів розвитку особистих управлінських якостей підприємця;
- 6) єдиною можливістю перевірки здійсненності підприємницької ідеї ще до її практичної реалізації.

2. Стадії реалізації бізнес-плану



Рис. 1.3. Технологія розробки бізнес-плану



Рис. 2. Технологія розробки бізнес-плану

Відповідно до Господарського кодексу України, залежно від форм власності в Україні можуть діяти **підприємства таких видів:**

- приватне підприємство, що діє на основі приватної власності громадян чи суб'єкта господарювання (юридичної особи);
- підприємство, що діє на основі колективної власності (підприємство колективної власності);
- комунальне підприємство, що діє на основі комунальної власності територіальної громади;
- державне підприємство, що діє на основі державної власності;
- підприємство, засноване на змішаній формі власності (на базі об'єднання майна різних форм власності).
- спільне комунальне підприємство, що діє на договірних засадах спільного фінансування (утримання) відповідними територіальними громадами - суб'єктами співробітництва.

ФОП — це фізична особа-підприємець, людина, яка легально працює як підприємець. Інвестор, крім статусу «громадянина», набуває додатковий — суб'єкта підприємницької діяльності і сам веде бізнес від власного імені.

Підприємець *несе відповідальність власним майном.*

Юридична особа (найчастіше товариства з обмеженою відповідальністю — ТОВ) — це організація, компанія, фірма, заснована одним або декількома особами, статутний капітал якої розділений на частки, розмір яких встановлюється статутом.

У ТОВ засновник *відповідає за всіма боргами тільки часткою в статутному капіталі.*

Переваги ФОП

.До ведення бухгалтерського обліку підприємця не висуваються серйозні законодавчі вимоги, *вести свою бухгалтерію підприємець може і самотійно.*

.Можливість *ведення бізнесу без обов'язкового відкриття рахунку в банку.*

.Фізична особа-підприємець, *може на свій розсуд розпоряджатися своїми доходами та прибутком.*

.ФОП має повне право коли завгодно ліквідувати свою діяльність..

.*Ціна на реєстрацію набагато нижча, в порівнянні з ТОВ.*

Недоліки ФОП

.Підприємець не може вибирати для свого бізнесу назву.

.Є обмеження по видам діяльності.

.У ситуації, коли діяльність призупинилася, ФОП, в разі, якщо він знаходиться на ЄП, щомісяця повинен продовжувати оплачувати ЄСВ (близько 918, 06 грн.).

.Відповідальність власним майном при банкрутстві.

**Перед початком роботи бізнесу потрібно визначитися з
планованими рівнями податкових платежів.**

На сьогодні в Україні існує 2 системи оподаткування:

- *спрощена система (єдиний податок);*
- *загальна система.*

ФОП самостійно обирає, на якій системі оподаткування він буде перебувати. При цьому, якщо загальна система оподаткування не має ніяких обмежень, то спрощену систему можуть обрати не всі ФОП, оскільки така система має свої обмеження та заборони.

На загальній системі дозволені всі види діяльності, що передбачені КВЕДом. Також не обмежується кількість найманих працівників та обсяг доходу.

Спрощена система оподаткування передбачає ряд умов та обмежень для перебування на даній системі.

Далі особливу увагу слід звернути на *збирання інформації* для *розробки бізнес-плану*, з чого, власне, і розпочинається його *опрацювання*.

Для цього треба використовувати *всі можливі джерела отримання інформації*, включаючи власний досвід підприємця, офіційну статистичну інформацію, матеріали рекламного характеру тощо.

Вимоги до бізнес-плану:

1. Має бути стислим, простим, але адекватно розкривати сутність підприємницького проекту (для більшості невеликих проектів з обсягами фінансування 80-100 тис. грн. обсяги бізнес-планів обмежуються 20-25 стор.)
2. Має бути функціональним, тобто містити лише корисну інформацію, яка цікавить або може зацікавити читача. У разі необхідності додаткову, пояснювальну, первинну інформацію можна винести в додатки (обсяги їх не обмежуються)
3. Має ґрунтуватися на реалістичних припущеннях. Прогнози та передбачення треба підкріпити посиланнями на тенденції та пропорції розвитку галузі, на проведені дослідження ринку, на досвід діяльності конкурентів тощо

4. У цілому має бути песимістичним, тобто орієнтуватися на найгірший результат і в такий спосіб створювати певний «запас міцності» бізнесу

5. Має бути легким для сприйняття, чітким та логічним, щоб у ньому можна було швидко знайти потрібну інформацію. Отже, у структурі бізнес-плану треба виділяти розділи та параграфи

6. Має забезпечувати збереження конфіденційної інформації про фірму та її діяльність

7. У бізнес-плані рекомендується уникати професійних жаргонізмів, суто технічних описів продукції, операцій, процесів. Треба користуватися загальновідомими термінами, інформацію викладати у діловому стилі, але якомога доступніше

3.Методика створення бізнес-плану

Структура бізнес-плану передбачає наявність таких ключових елементів:

1. Резюме бізнес-плану (коротка анотація)
2. Цілі і завдання проєкта
3. Опис компанії
4. Аналіз галузі та тенденцій її розвитку
5. Цільовий ринок
6. Конкуренція
7. План маркетингу і стратегія продаж
8. План операційної діяльності
9. Організаційний план. План персоналу
10. Фінансовий план
11. Стратегічна позиція і оцінка ризиків
12. Соціальна і екологічна відповідальність
13. Додатки

Резюме — це стислий (1-2 стор.) огляд підприємницького проекту, його ключових, найбільш важливих та значущих аспектів. Фактично резюме є гранично стислою версією бізнес-плану. Резюме викладають так, щоб привернути увагу потенційних інвесторів та кредиторів, зацікавити їх у більш детальному вивченні бізнес-плану та сформуванати достатньо чітке уявлення про найсуттєвіші риси підприємницького проекту.

У резюме необхідно:

1. Дати короткий опис концепції бізнесу, його можливостей та стратегії їх реалізації, котрі забезпечать бізнесу переваги на ринку
2. Навести відомості про цільовий ринок бізнесу (основні споживчі якості товару, особливості його технічного обслуговування, передбачувані обсяги продажу, частка ринку)
3. Розкрити унікальні характеристики бізнесу, найбільш суттєві конкурентні переваги фірми, які мають місце або будуть створені внаслідок реалізації розробленої стратегії
4. Указати на компетенцію та професіоналізм керівників фірми та членів команди менеджерів
5. Навести основні передбачувані показники фінансової діяльності фірми (прибутковість, період досягнення беззбитковості, термін повернення і інвестицій тощо)
6. Окреслити загальну потребу в коштах, визначити бажану форму їх отримання, охарактеризувати можливі форми повернення

Рис. 3.5. Основні вимоги до складання резюме як стислої версії бізнес-плану

Місія підприємства - це її головне призначення, особлива роль, чітко окреслена причина її існування, які в сукупності формують основні напрямки та орієнтири діяльності фірм підприємства и

Правильно сформульована місія підприємства дає змогу знайти відповіді на такі запитання:

- Які основні (головні) цілі діяльності підприємства ?
- Кого підприємство обслуговує?
- Які товари підприємство пропонує своїм клієнтам?
- На яких ринках (сегментах ринку) діє підприємство?
- У чому полягає специфіка підприємства щодо задоволення потреб клієнтів?
- Які конкурентні переваги має підприємство?
- Які показники діяльності підприємство вважає для себе оптимальними?

Ціль — це той кінцевий стан, якого підприємство сподівається досягти у визначеному майбутньому; ідеальне уявлення про бажані результати діяльності підприємства

Правильно сформульовані цілі діяльності підприємства мають бути:

- конкретними й кількісно вимірюваними;
- зорієнтованими в часі;
- реалістичними й досяжними, такими, що не виходять за межі можливостей підприємства ;
- узгодженими та взаємозв'язаними;
- сформульованими письмово

Розділ «Організаційний план» опрацьовується в бізнес-плані для того, щоб:



1. Переконати читача бізнес-плану в тому, що вибрано достатньо дійову форму організації бізнесу



2. Показати, хто конкретно відіграватиме провідні ролі в процесі становлення та управління фірмою



3. Довести, що підприємець, його команда менеджерів та інший персонал фірми здатні втілити пропонований бізнес-план у життя

Написання розділу «Організаційний план» рекомендується здійснювати в такій послідовності:



1. Обґрунтування вибору організаційної форми бізнесу



2. Визначення потреб фірми в персоналі



3. Подання відомостей про власників та провідний управлінський персонал фірми



4. Опрацювання організаційної схеми управління фірмою



5. Визначення кадрової стратегії та політики фірми

У тексті організаційного плану треба:



1. Указати основні причини вибору відповідної юридичної форми організації бізнесу



2. Зазначити потенційні переваги вибраної форми організації бізнесу



3. Навести відповідну додаткову інформацію залежно від вибраної форми організації бізнесу (наприклад, для господарських товариств: відомості про утворення статутного фонду; умови розподілу прибутків та збитків; компетенцію органів управління; порядок ліквідації та реорганізації). Копії відповідних юридичних документів наводяться в додатках



4. Охарактеризувати можливі зміни юридичного статусу фірми в перспективі

Загальна характеристика підприємства включає опис таких питань:

- . Які стратегічні і тактичні цілі має реалізувати підприємство?
- . Які основні види діяльності підприємства?
- . На якій стадії перебуває бізнес підприємства (започатковується, перепрофілюється, розширюється)?
- . На які географічні зони поширюється бізнес підприємства?

Характеристика галузі, до якої належить підприємство :

- . Хто є основними представниками галузі? Які підприємства займають ключові позиції на ринку?
- . Які фактори визначають успіх діяльності в галузі?
- . Які масштаби виробництва в галузі нині? Яка динаміка обсягів продажу в галузі за останні роки?
- . Скільки нових підприємств виникло в галузі останнім часом?
- . Які прогнози щодо перспектив розвитку галузі?
- . Які нові товари й нові сегменти ринку було освоєно в галузі за останні роки?
- . Які нові тенденції помітні в розвитку галузі?
- . Які нові чинники, пов'язані з тенденціями в розвитку техніки і технології, змінами в законодавстві, екологічними факторами тощо, впливатимуть на розвиток галузі?

Опис продукції :

- . Що є продуктом та (або) послугою підприємства ? Якими є технічні, експлуатаційні або споживчі параметри цієї продукції?
- . Для задоволення яких потреб призначено продукцію підприємства ?
- . Якими є властивості продукції, що роблять її унікальною? Чому споживачі купуватимуть продукцію підприємства ?
- . На якій стадії розробки перебуває продукт підприємства (дослідний зразок; виробництво; масовий випуск)?
- . Чи захищено продукцію підприємства патентами? Чи використовуються інші форми захисту промислової власності?
- . Чи існують можливості розширення номенклатури або вдосконалення продукції підприємства в майбутньому?

Оцінка конкурентних позицій підприємства

Таблиця 1

Порівняльний аналіз ринкових стратегій найближчих конкурентів

Чим приваблює продукт (послуга) клієнта	Що пропонує		
	конкурент 1	конкурент 2	конкурент 3
1. Якість			
2. Низька ціна			
3. Широкий асортимент			
4. Надійність			
5. Післяпродажне обслуговування			
6. Доставка			
7. Місцезнаходження			
8. Продаж у кредит			
9. Гарантії			
10. Продаж супутніх товарів			

Головне завдання **маркетингового плану** — пояснити читачеві бізнес-плану, як саме фірма збирається впливати на свій цільовий ринок та реагувати на ситуацію, що там складається, для забезпечення збуту своєї продукції.

Маркетинговий план має пояснити стратегію виходу та завоювання фірмою свого цільового ринку

Логіка розробки маркетингового плану

Перш ніж скласти маркетингового плану підприємство має сформулювати конкретні цілі та завдання своєї маркетингової діяльності. Неможливо опрацювати корисну стратегію без чіткого уявлення про бажаний кінцевий результат. Цілі мають чітко вказувати, чого, власне, прагне фірма на своєму ринку.

Після визначення цілей маркетингової діяльності можна приступати до розробки стратегії їх досягнення. У процесі розробки такої стратегії необхідно охарактеризувати загальну маркетингову стратегію та чітко розшифрувати, в який спосіб фірма використовуватиме всі найважливіші інструменти маркетингу (збут та розповсюдження продукції; ціноутворення; просування товару на ринок; політика підтримки продукту бізнесу) для реалізації загальної стратегії

Опрацьована стратегія маркетингу дає змогу зробити висновки щодо витрат на її реалізацію, тобто скласти приблизний бюджет маркетингу

Розробка стратегії маркетингу є не самоціллю, а лише засобом забезпечення продажу продуктів (послуг) підприємства. Тому маркетинговий план завершується прогнозом оцінкою обсягів продажу

Визначення цілей нової цінової політики, тобто чого конкретно прагне підприємство, установлюючи ціну, наприклад:

збільшити обсяг продажу продукції фірми;
збільшити частку ринку фірми;
підтримати існуюче становище фірми на ринку

Вибір моделі ціноутворення:

ціна, орієнтована на виробничі витрати;
ціна, орієнтована на попит;
ціна, орієнтована на галузеву конкуренцію

**Основне завдання плану операційної діяльності —
довести, що підприємство:**

- реально спроможне організувати операційну діяльність (виробництво продукції, надання послуг);
- здатне виготовляти необхідну кількість товарів/надавати послуг відповідної якості;
- має можливість придбати необхідні для цього ресурси

Щоб визначити потреби фірми у персоналі потрібно:

- Скласти перелік необхідних видів діяльності (або конкретних завдань), установити сфери відповідальності і на основі цього розробити специфікації робіт, кваліфікаційні характеристики, посадові інструкції
- Визначити необхідну чисельність персоналу фірми за окремими категоріями (основні робітники, допоміжні, службовці)
- Зробити попередні розрахунки вартості утримання персоналу (ураховуючи заробітну плату, усі види винагород, відрахування на соціальне страхування, пенсійні платежі, податки на оплату праці тощо)
- Визначити конкретні джерела покриття потреби в персоналі (внутрішні або зовнішні)

Для потенційних інвесторів **важливими є не стільки**
здібності кожного окремого керівника, скільки
збалансованість знань, кваліфікації і досвіду
команди менеджерів підприємства в цілому, їхня
«сумісність» для ефективної співпраці

ПОТРЕБИ ФІРМИ В ПЕРСОНАЛІ

Категорії працівників	Якості, необхідні для виконання виду діяльності (кваліфікація, досвід тощо)	Необхідна чисельність персоналу	Вартість утримання персоналу ¹	Джерела покриття потреб у персоналі (внутрішні, зовнішні)
<p style="text-align: center;">Спеціалісти</p> <hr/> <hr/> <hr/>				
<p style="text-align: center;">Службовці</p> <hr/> <hr/> <hr/>				
<p style="text-align: center;">Робітники</p> <hr/> <hr/> <hr/>				

¹ До загальної вартості утримання персоналу відносять заробітну плату працівників, усі види винагород, відрахування на соціальне страхування, пенсійні платежі тощо.

МАТРИЦЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ЗДІБНОСТЕЙ

Основні функції управління фірмою	Забезпечуються персоналом фірми (власниками, ключовими менеджерами)	Необхідна зовнішня допомога	Спосіб отримання зовнішньої допомоги	
			підвищення кваліфікації персоналу фірми	залучення зовнішніх консультантів
1. Бухгалтерський облік				
2. Оподаткування				
3. Планування				
4. Організація				
5. Управління фінансами				
6. Управління персоналом				
7. Збут				
8. Ціноутворення				
9. Юридичні питання				
10. Страхування				
.....				

Загалом концепція управління ризиками містить такі компоненти:



1. Визначення можливих типів ризиків, що пов'язані з бізнесом фірми



2. Оцінка міри ризику (визначення можливих наслідків тієї або іншої несприятливої ситуації, а також побічних ефектів діяльності, що можуть негативно вплинути на її кінцевий результат)



3. Розробка механізмів реагування на можливі негативні наслідки ризикової діяльності



4. Розробка та здійснення заходів, за допомогою яких можна нейтралізувати або компенсувати можливі негативні ефекти ризикової діяльності

Існує багато типів та видів ризиків підприємницької діяльності.

У бізнес-плані треба назвати та по можливості оцінити найімовірніші та найзагрозливіші (з погляду величини можливих збитків) ризики, що стосуються бізнесу фірми.

Реагування на можливі негативні наслідки ризикової діяльності передбачає **розробку організаційних та операційних процедур запобіжного (профілактичного) характеру.**

Ці процедури містять конкретні рекомендації щодо дій за несприятливих обставин.

Одним з популярних способів реагування на небезпеки та загрози для бізнесу фірми є **розробка альтернативних планів зі вказівками щодо порядку дій певного працівника фірми в разі несприятливої ситуації та щодо можливих позитивних наслідків таких його дій**

Головне завдання фінансового плану — узагальнити результати всіх попередніх розділів бізнес-плану у вартісній формі та обґрунтувати доцільність реалізації даного підприємницького проекту з економічного погляду

Значення фінансового плану полягає в тому, що розрахунки, які він містить, мають дати чіткі та вичерпні відповіді на такі запитання:

Самого підприємця:

Звідки і коли фірма отримуватиме кошти і на що конкретно їх буде витрачено?

Як співвідносяться поточні потреби фірми в грошах з рухом готівки?

Яким буде фінансовий стан фірми на кінець прогнозованого періоду?

Потенційних інвесторів і кредиторів:

Чи зможе підприємець виконати взяті на себе фінансові зобов'язання?

Чи здатний підприємець належно розпорядитися отриманими коштами, щоб своєчасно повернути борги та забезпечити достатній прибуток на вкладений капітал?

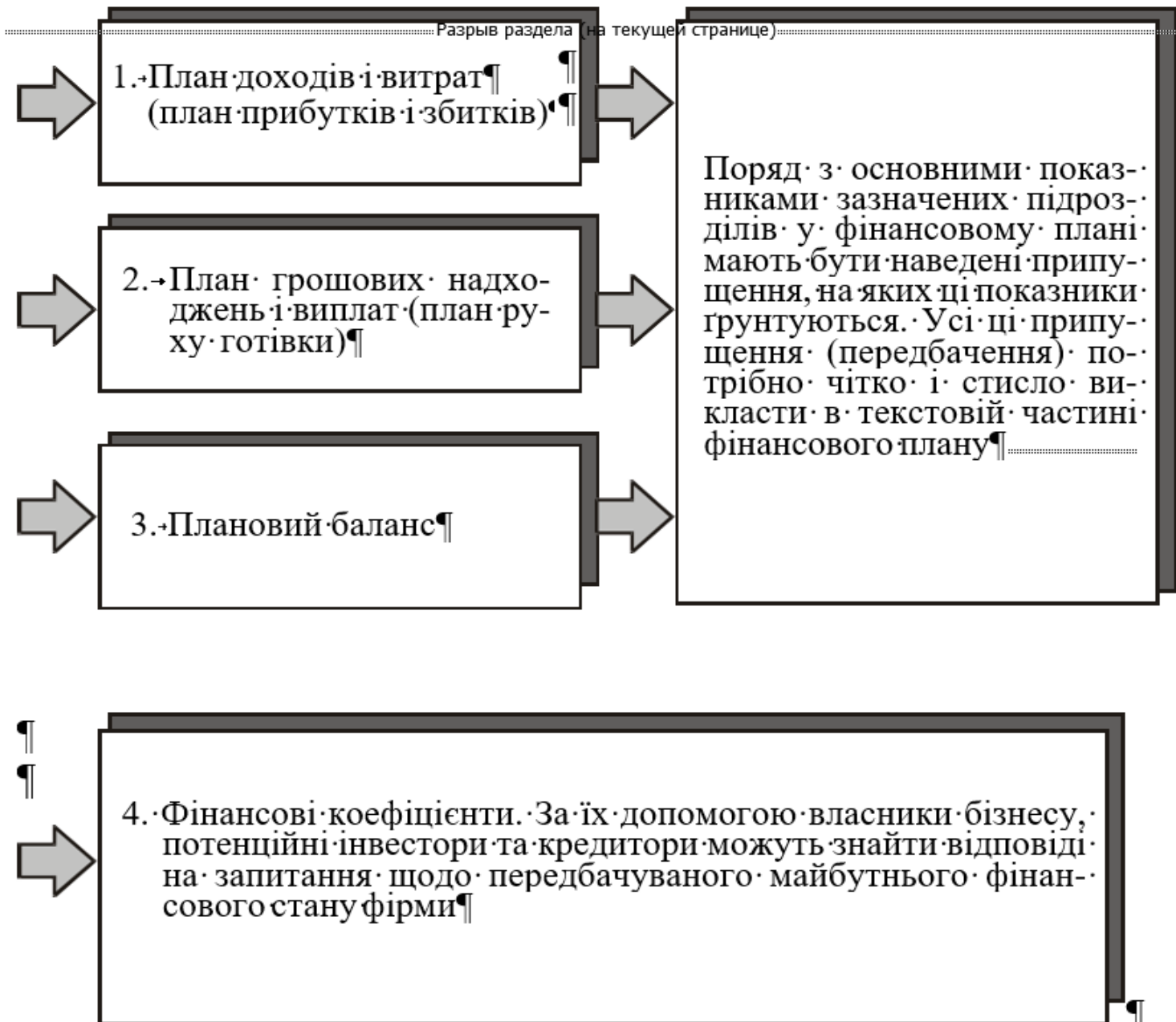


Рис. Складові фінансового плану

План доходів і витрат, план руху готівки та плановий баланс містять усю необхідну інформацію для **оцінки майбутнього фінансового стану підприємства** з допомогою розрахунків стандартних фінансових коефіцієнтів.

Користуючись ними, кредитори, інвестори, а також самі власники фірми можуть:

- порівняти показники створюваної фірми з показниками інших аналогічних компаній та з середніми показниками в галузі;
- простежити тенденцію зміни відповідного показника протягом планового періоду

У підсумковій частині фінансового плану мають бути зведені в одне ціле і охарактеризовані потреби фірми у фінансових ресурсах, які, власне, фірма прагне отримати, презентуючи свій бізнес-план, а також подано план повернення кредиторам та інвесторам їхніх коштів, тобто конкретні розрахунки та пропозиції

Додатки — це не регламентований за обсягом розділ бізнес-плану, в якому наведено інформацію, що деталізує, уточнює або підтверджує зміст основних розділів бізнес-плану. Посилання на всі документи, які містяться у додатках, мають бути зроблені в тексті бізнес-плану

У додатки рекомендується включати:

- ▣ первинні матеріали аналізу ринку
- ▣ стислі біографічні відомості про власників бізнесу, ключових менеджерів, про їхні професійні обов'язки, особливі вміння та досягнення
- ▣ словник технічних термінів (у разі потреби)
- ▣ детальну технічну характеристику продукту бізнесу
- ▣ схему виробничих потоків
- ▣ специфікації продукції
- ▣ рисунки, фотографії продукції, приміщень фірми тощо
- ▣ рекламні матеріали
- ▣ прейскуранти
- ▣ гарантійні листи від основних клієнтів, постачальників, кредиторів
- ▣ рекомендаційні листи, які підтверджують високу репутацію і надійність керівників фірми
- ▣ схему організаційної структури фірми
- ▣ юридичні документи (копії установчих документів, контрактів, угод, патентів, ліцензій тощо)