

Тема: Бізнес-планування діяльності підприємства

3.1. Поняття та функції бізнес-плану

Одним з ключових етапів у створенні бізнесу є розробка бізнес-плану. **Бізнес-план** – це комплексний, ретельно підготовлений документ, який містить інформацію про основні цілі бізнесу, необхідні для цього заходи та ресурси, а також ключові показники діяльності.

Особливістю бізнес-плану є те, що, на відміну від інших планових документів суб'єкта бізнесу, він має чітке цільове призначення. Бізнес-план зазвичай складається у наступних випадках:

- 1) створення нового бізнесу;
- 2) планування розширення напрямів діяльності та / або створення нових структурних підрозділів;
- 3) планування розширення існуючої діяльності.

У будь-якому випадку, розробка бізнес-плану пов'язана або зі створенням нового бізнесу, або з розширенням існуючого. Роль бізнес-плану у створенні та / або розширенні бізнесу важко переоцінити, що обумовлено його функціями (рис. 1). Таким чином, бізнес-план виконує як зовнішню, так і внутрішню функції. Зовнішня функція спрямована, в першу чергу, на залучення фінансування, внутрішня – на визначення необхідних ресурсів, послідовності дій із реалізації бізнесу та оцінки його ефективності.

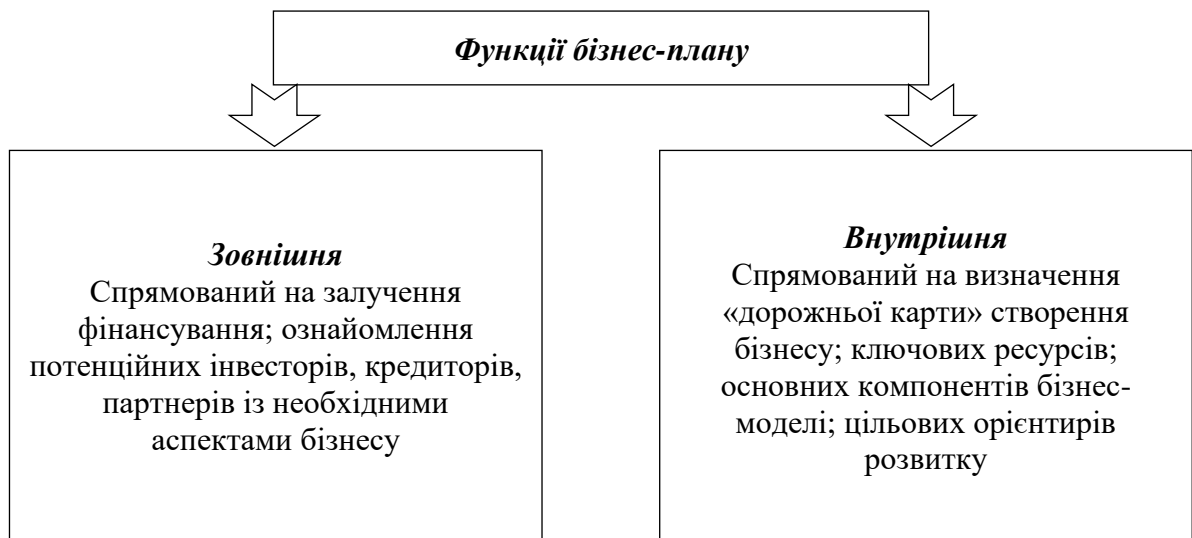


Рис. 1. Функції бізнес-плану

Основні **цілі складання бізнес-плану** можна звести до наступних:

- 1) формування моделі бізнесу, визначення основних її параметрів;
- 2) оцінка та передбачення ймовірних ризиків, з якими може зіткнутися бізнес, а також розробка заходів щодо їх зниження / подолання;
- 3) залучення необхідного фінансування для реалізації бізнес-ідеї;
- 4) забезпечення комунікації з необхідними компонентами зовнішнього середовища функціонування (інвестори, кредитори, партнери тощо) [1, с. 6];
- 5) обґрунтування економічної доцільності створення або розширення бізнесу;

б) визначення цільових показників розвитку бізнесу.

Процес розробки бізнес-плану включає три основні *стадії*:

- визначення потреби в інформації; формування необхідного інформаційного забезпечення, експертної групи (за необхідності);
- безпосередньо розробка бізнес-плану;
- презентація бізнес-плану.

Інформаційні потреби при складанні бізнес-плану можуть різнитися залежно від його змісту та наповненості. В цілому, основну частину *інформаційного забезпечення* при складанні бізнес-плану можна згрупувати наступним чином:

1. Інформація про галузь, у якій планується створити бізнес. Інформацію про галузь доцільно формувати у двох ракурсах: визначення та оцінка основних факторів зовнішнього середовища та інформація про основних конкурентів. Варто відзначити, що методи аналізу зовнішнього середовища передбачають використання експертної оцінки, що, у свою чергу, вимагає пошуку та формування експертної групи. Інформація про конкурентів може формуватися як з відкритих джерел (Інтернет, публікації у ЗМІ, ділові довідники тощо), так і за допомогою більш детального дослідження, опитування працівників, що працюють у конкурентів, тощо.

2. Інформація про об'єкт бізнесу, його основні параметри та характеристики. У даному компоненті інформаційного забезпечення доцільно визначити, які основні характеристики притаманні об'єкту бізнесу та яким стандартам він повинен відповідати. Наприклад, якщо бізнес-ідея полягає у виробництві заморожених напівфабрикатів, доцільно визначити основні якості та характеристики відповідного продукту (смак, поживну цінність, тривалість зберігання тощо), а також основні стандарти, яким повинна відповідати продукція. Детальне вивчення характеристик об'єкта бізнесу лежить в основі забезпечення якісного управління його виробництвом.

3. Маркетингова інформація є одним з найбільш важливих компонентів інформаційного забезпечення розробки бізнес-плану. Маркетингова інформація стосується наступних аспектів створення та функціонування бізнесу:

- інформація про потенційних споживачів та їхні потреби;
- інформація про ринкову кон'юнктуру;
- інформація про можливі канали комунікації зі споживачами.

4. Виробнича інформація. Передбачає формування відомостей про особливості технологічного процесу виготовлення продукції (надання послуг, виконання робіт); потребу в обладнанні, а також пропозицію відповідного обладнання на ринку; потреби у сировинних матеріалах та інформацію про потенційних постачальників таких матеріалів; інформація про кваліфікаційні вимоги до працівників виробництва тощо.

5. Фінансова інформація формується з точки зору оцінки потенційної доходності проекту, рівня інфляції, розміру необхідних інвестицій, наявних кредитних пропозицій на ринку тощо.

Зазначений перелік компонентів інформаційного забезпечення складання бізнес-плану не є вичерпним, відтак, може використовуватися будь-яка інша інформація, якщо у ній є потреба.

Розробка бізнес-плану передбачає формування його за ключовими розділами, які

більш детально висвітлено у наступному підрозділі підручника.

Останньою, але не менш важливою стадією розробки бізнес-плану є його презентація. Від уміння ефективно презентувати бізнес-план істотно залежать можливості до залучення фінансування.

При проведенні презентації бізнес-плану важливо добре орієнтуватися у матеріалі та триматися впевнено, тож перед презентацією варто потренуватися. Доцільно також, при можливості, провести попереднє оцінювання бізнес-плану.

3.2. Структура бізнес-плану

Структура бізнес-плану – це сукупність розділів, що розглядаються у відповідному документі. На сьогодні не існує єдиного шаблону структури бізнес-плану, адже кожна організація може мати свої вимоги до змісту та наповнення бізнес-плану. Зокрема, якщо бізнес-план подається на залучення кредиту, банк, в першу чергу, буде зацікавлений у фінансовому та маркетинговому аналізі бізнес-проекту. Натомість для інвестора, крім фінансового та маркетингового плану, цікавими будуть також і виробничий та організаційний плани.

На сьогодні виділяють такі найбільш поширені методичні підходи до структуризації бізнес-плану:

- методика Організації Об'єднаних Націй із промислового розвитку (UNIDO);
- методика Європейського банку реконструкції та розвитку (EBRD);
- методика фірми Coldman, Sachs & Co (один з лідерів світового інвестиційного бізнесу);
- методика за стандартами консалтингово-аудиторської фірми Ernst & Young;
- методика TACIS, запропонована в рамках відповідного проекту Європейського Союзу;
- методика за стандартами консалтингово-аудиторської фірми KPMG;
- методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств (затверджені Наказом Міністерства економіки № 290 від 06.09.2006 р.).

Водночас, найбільш поширеним підходом до формування структури бізнес-плану є стандарт, розроблений Організацією Об'єднаних Націй з промислового розвитку (UNIDO), згідно з яким прийнято виділяти наступні розділи бізнес-плану (рис. 2).

Отже, надамо короткий опис ключових розділів бізнес-плану

1. Резюме. Незважаючи на те, що цей розділ структурно є першим, складається він в останню чергу, коли розроблено весь бізнес-план. Резюме за своєю суттю являє собою стислий опис бізнес-проекту та виконує ознайомчі функції. Зокрема, інвестор або кредитор, перш ніж вивчати весь бізнес-план (який може бути доволі обсяговим за змістом), аналізують резюме для того, щоб виявити, чи цікава їм така бізнес-пропозиція в цілому. Якщо ж резюме викликає зацікавленість, інвестор або кредитор аналізують весь бізнес-план.

Отже, резюме має бути стислим (зазвичай одна, максимум дві сторінки) та містити наступну інформацію:

- інформація про суб'єкт бізнесу (існуючий або планований), його назву, організаційно-правову форму господарювання, місце розташування, форму власності

та ключових засновників;

- інформація про проект – назва проекту, основна мета проекту, короткий опис продукції / послуг, що складають об'єкт бізнесу, термін реалізації проекту;

- опис ринку, на який орієнтовано реалізацію проекту – географічне розташування ринку (наприклад, ринок України, ринок Східної Європи, ринок Житомирської області тощо), цільовий сегмент споживачів (наприклад, молоді сім'ї з дітьми з середнім рівнем доходу);

- прогнозований обсяг продажу у натуральних та вартісних одиницях (за весь період реалізації проекту та річний);

- команда проекту – керівник проекту та ключові з точки зору реалізації проекту його учасники;

- прогнозні фінансові показники: загальна сума інвестицій, джерела фінансування, термін окупності проекту, економічний результат (чиста приведена вартість) та рентабельність проекту.

Резюме повинно бути складено максимально стисло, водночас, інформативно. Всі подальші розділи бізнес-плану розкривають детально інформацію, наведену в резюме та обґрунтовують розрахунками зазначені показники.

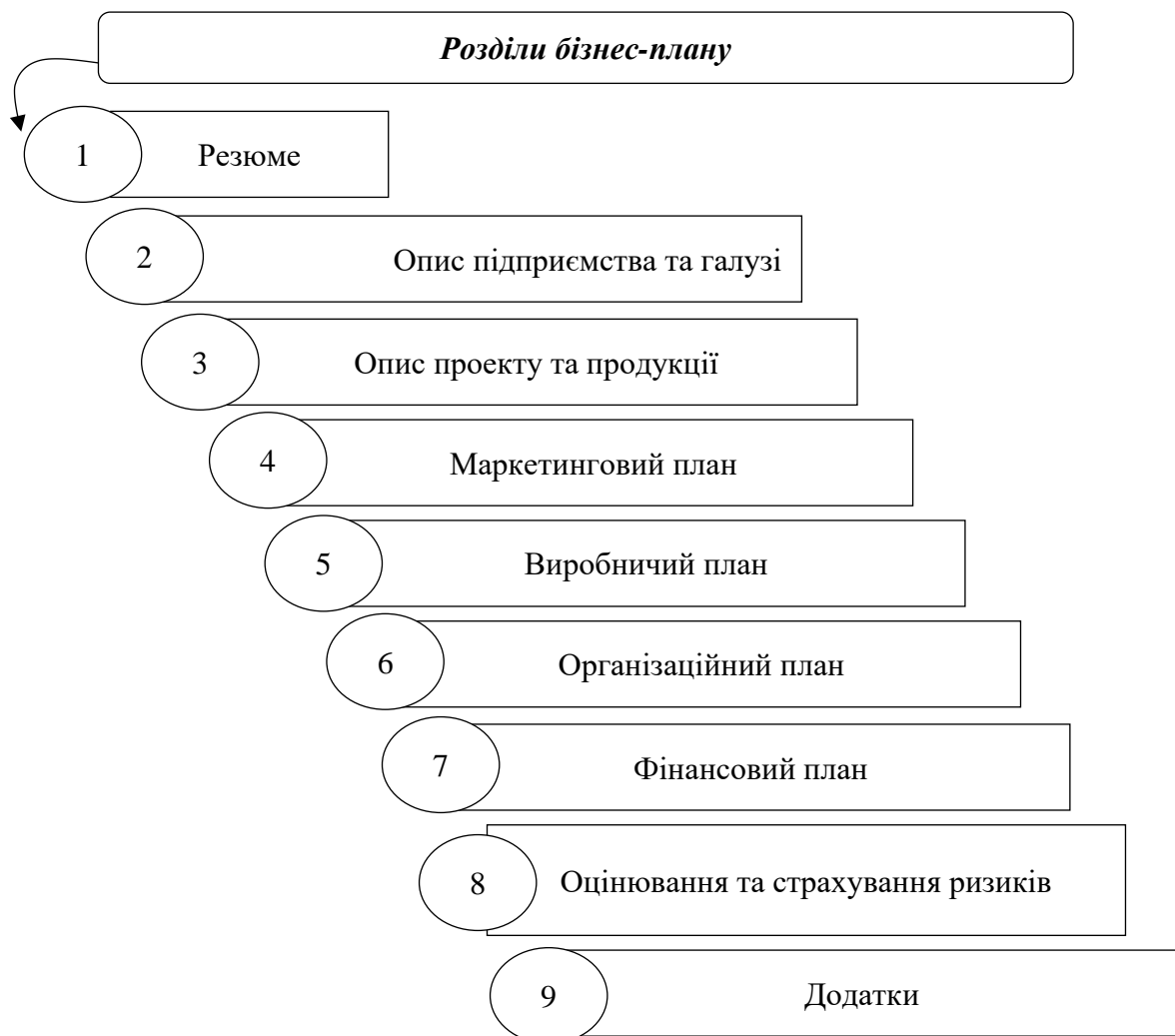


Рис. 2. Типова структура бізнес-плану

2. Опис підприємства та галузі. Даний розділ має на меті висвітлення інформації про суб'єкт бізнесу, який є реципієнтом (отримувачем) фінансування. Структурно складається з двох частин: опису власне суб'єкта бізнесу та галузі, у якій він функціонує (буде функціонувати).

У загальній характеристиці суб'єкта бізнесу доцільно відобразити інформацію:

- назва суб'єкта бізнесу, організаційно-правова форма господарювання, форма власності;

- територіальне розміщення (фактичне або планове) суб'єкта бізнесу;

- основні види діяльності, що складають основу бізнес-ідеї. Відповідні види діяльності доцільно систематизувати за допомогою класифікатора видів економічної діяльності (КВЕД-2010);

- характеристика наявних ресурсів, які будуть залучені до реалізації бізнес-проекту (наприклад, земельна ділянка, обладнання, приміщення, патенти та дозволи, ключовий персонал тощо);

- якщо бізнес-план подається для розширення існуючого бізнесу, наводиться короткий аналіз ключових показників діяльності суб'єкта бізнесу за останні 3-5 років (наприклад, показники прибутковості, ліквідності, фінансової стійкості, обсягів діяльності тощо).

Опис галузі наводиться з двох позицій: з точки зору факторів зовнішнього середовища функціонування бізнесу та з точки зору опису конкуренції на цільовому ринку.

Для оцінки факторів зовнішнього середовища, що визначають умови функціонування суб'єкта бізнесу, доцільно скористатися методикою PEST-аналізу. Результатом проведеного аналізу є згруповані у чотири основні групи фактори зовнішнього середовища, що формують найбільш вагомий вплив на бізнес-проект. Дослідження факторів зовнішнього середовища є необхідним з точки зору визначення умов, у яких функціонуватиме та розвиватиметься бізнес.

Для опису конкуренції на цільовому ринку доцільно визначити основних конкурентів та проаналізувати їх з точки зору слабких та сильних сторін. Інформацію можна узагальнити у формі табл. 1.

Таблиця 1

Інформація про основних конкурентів

Назва	Адреса	Основні види продукції / послуг	Примітки (слабкі, сильні сторони)
1. ...			
2. ...			
3. ...			

Важливим критерієм оцінювання конкурентів є також визначення їхньої ринкової частки, проте часто така інформація не є доступною, тому можливим є опис конкурентів з точки зору продукції / послуг, а також конкурентних переваг. Оцінка сильних та слабких сторін конкурентів є важливою для формування подальшої стратегії розвитку бізнесу, визначення способів та методів боротьби з конкурентами за відповідну ринкову частку.

В якості узагальнення даного розділу доцільно сформулювати ключові фактори

успіху бізнес-проекту, тобто ті його сильні сторони, які нададуть можливість успішно конкурувати, завоювати цільову частку ринку та забезпечити відповідні обсяги реалізації.

3. Опис проекту та продукції. В даному розділі доцільно навести загальну характеристику проекту, а саме:

- назву та основну мету проекту;
- ключові завдання проекту;
- термін реалізації проекту.

Ключові завдання проекту можна представити у формі дерева цілей у графічній або текстовій інтерпретації.

Дерево цілей – це інструмент управління бізнесом, що передбачає декомпозицію цілей та завдань, спрямованих на досягнення певної мети, в ієрархічному порядку. Спрощений приклад графічного відображення дерева цілей для бізнес-проекту наведено на рис. 3.

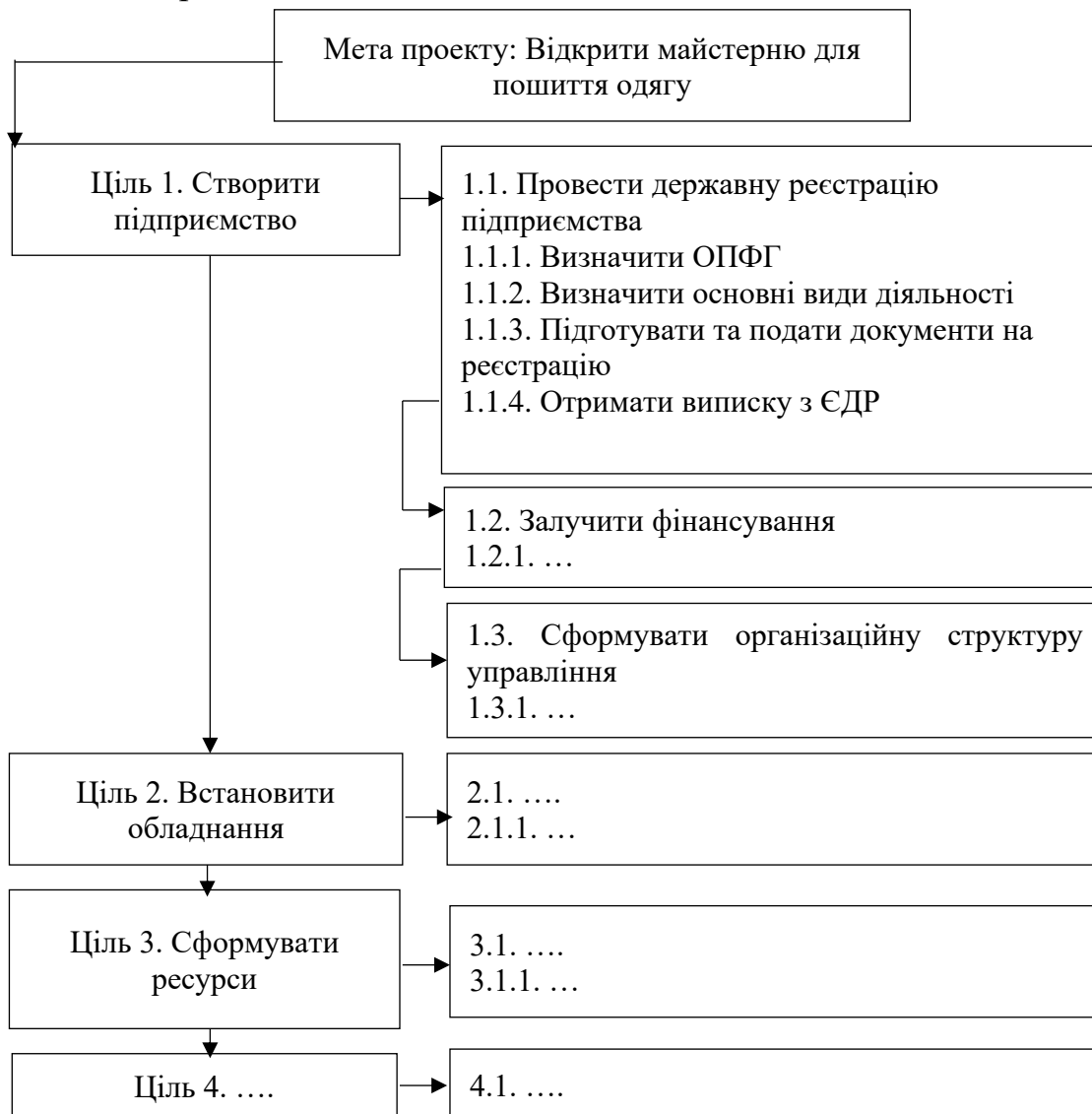


Рис. 3. Спрощений приклад дерева цілей для проекту відкриття майстерні для пошиття одягу

Опис продукції проекту передбачає:

- наведення основної продукції / послуг, що формують об'єкт бізнесу;

- визначення основних характеристик, притаманних даному виду продукції / послуг;
- відображення асортименту продукції / послуг, які планується виробляти / надавати;
- оцінку унікальності продукту та його привабливості для потенційних споживачів;
- переваги / недоліки продукту порівняно із основними конкурентами;
- опис життєвого циклу продукту – у випадку, якщо життєвий цикл має сильний вплив на особливості виробництва та реалізації (наприклад, техніка, котра швидко застаріває внаслідок досягнень науково-технічного прогресу).

4. Маркетинговий план має на меті охарактеризувати особливості збуту та просування продукції. У маркетинговому плані доцільно в першу чергу визначити цільовий сегмент ринку з огляду на особливості продукції / послуг проекту. Для визначення цільового сегменту можна скористатися табличною формою (табл. 2).

Таблиця 2

Сегментація ринку для бізнесу

Групи критеріїв сегментації	Критерії сегментації	Параметри критеріїв
1	2	3
1. Демографічні	1.1. Вік	до 18 р., 19-35 р., старші за 35 р., тощо
	1.2. Національність	українці, поляки, тощо
2. Соціально-економічні	2.1. Доходи	з високим, середнім або низьким рівнем доходів
3. Географічне положення	3.1. Країна	Україна, Польща, США тощо
	3.2. Регіон	Житомирська область, Рівненська область, Східна Європа тощо
4. Характерис-тики поведінки споживачів	4.1. Потреба	Для особистого споживання, для робочих потреб, для бізнесу тощо
	4.2. Мотиви купівлі	Для задоволення базових потреб, для задоволення статус-них потреб тощо
5.	5.1.

Варто відзначити, що бізнес може бути орієнтований на декілька сегментів. У такому випадку слід визначити основні цільові сегменти та коротко охарактеризувати відмінності між ними.

Наступний важливий аспект, що має бути відображений у маркетинговому плані бізнес-плану, – прогнозний обсяг продажів з відповідним рівнем деталізації. Найчастіше для першого року реалізації бізнес-проекту прогнозні обсяги реалізації відображають із розбивкою по місяцях, для наступних періодів – в розрізі років реалізації проекту.

Крім цільового сегменту та прогнозних обсягів реалізації у маркетинговому

плані також необхідно відобразити наступні моменти:

- цінова політика – методи ціноутворення, що плануються до використання (у випадку, якщо бізнес планується здійснювати на різних сегментах, між якими існують суттєві відмінності, цінова політика та інші аспекти маркетингової політики визначаються окремо для кожного сегменту); система знижок та програми лояльності; особливості надання товарного кредиту тощо;

- методи реалізації продукції (збутова політика) – яким чином планується здійснювати збут продукції / надання послуг (через власну торговельну мережу, авторизованих партнерів, посередників тощо);

- методи просування продукції та стимулювання продажів (комунікаційна політика) – яким чином планується привернути увагу потенційних споживачів до продукту; рекламна політика (джерела та засоби реклами, інформаційний зміст реклами); участь у акціях тощо;

- післяпродажне обслуговування – наявність сервісу, служб підтримки, гарантійного обслуговування тощо.

5. Виробничий план. У даному розділі бізнес-плану визначаються:

- планові обсяги виробництва на підставі складеного прогнозу обсягів реалізації;

- опис технологічного процесу виготовлення продукції / надання послуг в розрізі основних його етапів;

- визначена на підставі планових обсягів виробництва та технологічного процесу потреба у виробничих ресурсах (обладнанні, сировині та матеріалах, виробничому персоналі тощо).

Крім того, у даному розділі може бути наведений перелік основних постачальників, з якими планується укласти договори на купівлю обладнання, постачання матеріальних ресурсів тощо.

6. Організаційний план присвячено визначенню організаційної структури управління суб'єктом бізнесу (сукупності підрозділів та взаємозв'язків між ними). Відповідно до сформованої структури, планових обсягів виробництва та інших потреб у персоналі встановлюється планова чисельність працівників в цілому (з урахуванням спеціалістів, управлінців тощо).

Також у даному розділі можуть бути наведені ключові кваліфікаційні вимоги до критичних з точки зору реалізації проекту працівників (наприклад, директора, технолога, головного інженера тощо). Якщо персонал вже частково або повністю сформовано, наводяться фактичні кваліфікаційні характеристики критичних працівників.

В організаційному плані також обґрунтовується обрана організаційно-правова форма господарювання, визначається форма власності. Якщо бізнес-план подається на розгляд інвестору, то у даному розділі доцільно навести права (у т.ч. майнові), обов'язки та повноваження потенційного інвестора.

7. Фінансовий план є одним з найбільш важливих розділів бізнес-плану, оскільки саме в даному розділі наводяться розрахунки, що підтверджують ефективність бізнес-проекту. Зазвичай, у фінансовому плані знаходить своє відображення наступна інформація:

- загальний обсяг інвестицій, необхідних для реалізації бізнес-проекту, джерела

формування коштів із визначеними частками у випадку співфінансування;

– планові доходи (визначені на основі прогнозних обсягів реалізації) та витрати (в т.ч. з розбивкою на капітальні (власне інвестиції) та поточні витрати, необхідні для функціонування бізнесу) по періодах реалізації проекту;

– обґрунтування беззбиткового обсягу виробництва / реалізації та порівняння його із плановими показниками доходності;

– розрахунок показників оцінки ефективності бізнес-проекту (в т.ч. період окупності, рентабельність інвестицій тощо).

Підсумком фінансового плану є висновок щодо ефективності бізнес-проекту, періоду його окупності та основних результатів для ініціаторів проекту, інвесторів та / або кредиторів.

8. Оцінювання та страхування ризиків. Будь-яка бізнес-діяльність нерозривно пов'язана із ризиком. Відтак, перш ніж розпочинати діяльність, варто ідентифікувати та оцінити існуючі ризики. Даний розділ є також важливим для інвестора, оскільки детальний опис потенційних ризиків свідчить про обізнаність ініціатора проекту зі сферою його реалізації, а отже, свідчить на користь його спроможності до втілення бізнес-ідеї у життя. При оцінюванні ризиків доцільно використати попередньо зібрану інформацію щодо стану та тенденцій зміни факторів зовнішнього середовища, діяльності конкурентів, можливостей реалізації форс-мажорних обставин.

Найкращим є варіант з кількісною оцінкою ризиків, проте процедура кількісної оцінки є досить складною та потребує значного інформаційного забезпечення. Таким чином, при розробці бізнес-плану достатньо буде у даному розділі висвітлити описову характеристику потенційних ризиків та розробити заходи щодо запобігання ризикам або щодо подолання можливих негативних наслідків їх реалізації.

Результати проведеного аналізу потенційних ризиків можливо висвітлити у табличній формі (табл. 3).

Таблиця 3

Приклад висвітлення інформації про ризики бізнес-проекту

Види ризиків	Заходи зменшення впливу ризиків
1. Ризик псування майна внаслідок крадіжки, пожежі тощо	1.1. Укладання страхового полісу з відшкодуванням вартості майна 1.2. Формування служби охорони на підприємстві 1.3. Дотримання правил пожежної безпеки та забезпечення наявності засобів пожежогасіння
2.	2.1.

Найбільш вагомі ризики доцільно також описати більш детально.

9. Додатки. Даний розділ є необов'язковим, оскільки містить додаткову інформацію. Зазвичай у додатки включають усю важливу інформацію, яка не увійшла до основної частини бізнес-плану, проте свідчить на користь проекту або доповнює основний зміст. Наприклад, у додатках можливо розмістити звітність підприємства за попередні періоди (якщо бізнес-план подається на розширення існуючого бізнесу), резюме критичних учасників проекту, копії авторських свідоцтв, патентів, відгуків кредиторів, договорів з потенційними постачальниками та / або споживачами тощо.

Важливим компонентом бізнес-плану також є *меморандум про конфіденційність*, який, зазвичай, розміщується на або одразу після титульної сторінки. Меморандум про конфіденційність містить вимогу про нерозголошення інформації, наведеної у бізнес-плані, та є своєрідним засобом захисту бізнесмена від крадіжки його ідей.