**ТЕМА 12:**  **Бізнес планування**

1. Сутність бізнес-планування та призначення бізнес-плану.
2. Технологія розробки бізнес-плану.
3. 3**.** Зміст основних розділів бізнес-плану.

**1. Сутність бізнес-планування та призначення бізнес-плану**

**Бізнес-план** – це ретельно підготовлений плановий документ, який розкриває усі сторони будь-якого комерційного проекту, що започатковується. Він дозволяє передбачати заходи щодо реалізації нової ідеї, визначати необхідне фінансове забезпечення і отримання певного зиску. Практично його можна вважати формою експертної оцінки доцільності та ефективності здійснення тієї або іншої підприємницької ідеї.

Бізнес-план – це документ, який містить систему ув’язаних в часі та в просторі та узгоджених з метою і ресурсами заходів і дій, спрямованих на отримання максимального прибутку внаслідок реалізації підприємницького проекту (угоди).

Бізнес-планування включає в себе три етапи:

***= підготовчий період*** – підбір виконавців, консультантів та експертів, постановка завдання і розподіл обов’язків між виконавцями, розробка календарного плану (графіка) виконання робіт, збір вихідної інформації;

***= розробка бізнес-плану***;

***= презентація бізнес-плану*** – доведення основних положень бізнес плану до потенційних інвесторів.

Складанню бізнес-плану передує визначення цілей власного бізнесу в загалі і бізнес-плану зокрема.

Бізнес-план охоплює як зовнішні, так і внутрішні цілі. Основна зовнішня ціль полягає в тому, щоб запевнити майбутніх партнерів і кредиторів в успіху справи. Головна внутрішня ціль бізнес-плану – бути основою управління підприємницькою діяльністю. Конкретні цілі розкривають зміст і особливості планових заходів, особливості самого підприємства, специфіку його діяльності.

Бізнес-план дає змогу розв’язати цілий ряд завдань, основними серед яких

є:

1. обґрунтування економічної доцільності напрямків розвитку

підприємства;

1. розрахунок очікуваних фінансових результатів діяльності підприємства, насамперед обсягів продажу та прибутку;
2. визначення джерел фінансування обраної стратегії, тобто способів концентрації фінансових ресурсів;
3. підбір працівників, спроможних реалізувати даний план.

Кожне завдання плану може бути розв'язане лише у взаємозв’язку з іншими.

Центром бізнес-плану є концентрація фінансових ресурсів.

Саме бізнес- план виступає важливим засобом збільшення капіталу підприємства. Процес складання плану дає змогу глибоко проаналізувати розпочату справу у всіх деталях. Бізнес-план є основою бізнес-пропозиції у переговорах з майбутніми партнерами, він відіграє важливу роль при комплектуванні основного персоналу підприємства.

Таким чином, бізнес-план, по-перше, може бути використаний для розробки концепції бізнесу, для детального відпрацювання стратегії, для попередження помилок шляхом детального аналізу маркетингу, фінансів, виробничої діяльності підприємства.

По-друге, бізнес-план є інструментом, за допомогою якого суб’єкт господарювання може оцінити фактичні результати своєї діяльності за певний період.

По-третє, бізнес-план є засобом залучення коштів.

Підприємства, що вже сформувались, при розробці бізнес-плану мають певні переваги порівняно з підприємствами-початківцями. Цифри, які вони використовують для розрахунків, надійно обґрунтовані результатами їх діяльності, їх задуми на майбутнє випливають з їх колишньої стратегії, спираючись на успіхи підприємства, досвід, набутий на своїх помилках.

На шляху створення будь-якої справи постає ряд суттєвих перешкод, кожна з яких за відсутності необхідного підходу може стати причиною виникнення проблемної ситуації. До них відносяться організація управління, накопичення капіталу, розробка та маркетинг продукту, підтримання на необхідному рівні валового прибутку та захист бізнесу від небажаного впливу. Статистика свідчить, що 75% усіх нових починань у бізнесі є невдалими в перші роки.

При виникненні будь-яких труднощів суб’єкт підприємницької діяльності повинен дослідити стан бізнесу та виявити можливі перешкоди. Кожного разу, з'ясувавши та вирішивши певну проблему, підприємство тим самим звільняється ще від однієї перешкоди, яка може призвести до невдачі, і, таким чином, підвищує свої шанси на успіх.

Багато з проблем можуть бути вирішені шляхом постійного уточнення бізнес-плану з метою приведення його у відповідність до умов, що змінюються. Це дасть можливість використовувати бізнес-план як реальний критерій оцінки фактичних результатів діяльності підприємства.

Бізнес-план минулого року може показати, яка із стратегій компанії виявилась ефективною, а яка ні, і наскільки результативним був той чи інший спосіб його реалізації.

При вивченні фактичних результатів роботи порівняно з бізнес-планом виявляються позитивні та негативні сторони організації, які можна використати для усунення відхилень між плановими і фактичними показниками.

Фінансовий розділ попереднього бізнес-плану може використовуватись як засіб об'єктивного спостереження за розвитком бізнесу. Фінансові прогнози, закладені у плані, становлять основу бюджету підприємства. Відхилення від розрахунків виявляються у статтях, де або думки про необхідні ресурси були хибними, або контроль в період виконання плану був недостатнім. Отже, крім управлінської функції бізнес-плану, його можна використовувати як засіб моніторингу.

Бізнес-план може сприяти залученню інвесторів та кредиторів. Перед тим, як ризикувати своїм капіталом, інвестори мають впевнитись у надійності розробки проекту та мати уявлення про його ефективність. Вони мають вивчити бізнес-план перед розглядом можливості капіталовкладень.

**2. Технологія розробки бізнес-плану**

Розробка бізнес-планів характерна для всіх форм та видів підприємництва, це складова частина підприємницьких угод виробничого, торгово-комерційного і фінансово-кредитного характеру.

Бізнес-план є ефективним засобом донесення нової ідеї до осіб, спроможних фінансувати. Водночас – це основа для оцінки перспективи розвитку та управління новим бізнесом.

Розробка бізнес-плану є досить трудомістким процесом і вимагає значних затрат часу та коштів. Тому одним із факторів, що зумовлює ефективність і результативність бізнес-планування, є його організація.

Підготовкою бізнес-плану можуть займатися менеджери, підприємці, фірми, групи фірм або консалтингові організації. Основу групи спеціалістів, що розробляють бізнес-план, становлять маркетологи, економісти, статисти, фінансисти.

Для розробки стратегії розвитку великої фірми складається розгорнутий бізнес-план. Нерідко вже на стадії його підготовки визначається партнер.

Підприємства, що працюють у стабільній ситуації та виробляють товар для сталого ринку, при зростанні обсягів виробництва розробляють бізнес-план, спрямований на удосконалення виробництва та пошук шляхів зниження його витрат. Але всі ці підприємства постійно розглядають заходи щодо модернізації продукції чи послуг, що виробляються чи надаються. Підприємства, які

виробляють продукцію в умовах постійного ризику, насамперед систематично працюють над освоєнням нових видів продукції, переходом на виробництво товарів нових поколінь та продовженням їх життєвого циклу. Якщо підприємство, плануючи значне зростання виробництва традиційних продуктів або тих, що освоюються, не має достатніх власних потужностей для їх виробництва, воно може вирішити цю проблему так:

1. шляхом залучення капітальних вкладень для створення нових потужностей;
2. шляхом пошуку партнерів, яким воно передасть виготовлення визначених вузлів, деталей тощо.

Другий варіант, як правило, забезпечує прискорене розв'язання завдань і потребує менше засобів. У цьому випадку вже на стадії розробки бізнес-плану визначаються вимоги до майбутнього виробництва.

Одне із першочергових завдань бізнес-плану – це пошук інвесторів: нових акціонерів, кредиторів, спонсорських вкладень тощо.

В Україні бізнес-план може застосовуватись також у процесі постприватизаційної діяльності підприємств, особливо в малому та середньому бізнесі. При цьому в основу приватизації може бути закладена ідея конкурсу бізнес-планів покупців підприємств як альтернативних шляхів їх подальшого ефективного функціонування.

На даному етапі бізнес-план обов'язково розробляється покупцями у таких випадках:

* продаж об’єкта приватизації за некомерційним конкурсом;
* продаж контрольного пакету акцій на неконкурентних засадах іноземним інвесторам;
* при створенні спільного (за участю держави) підприємства з іноземними інвестиціями.

У бізнес-плані повинна міститися інформація, яка характеризує виробничо-господарську діяльність підприємства за останній рік в цілому та за структурними підрозділами, а також стратегічні напрямки розвитку підприємства на 2, 3, 5-річну перспективу. Заходи та пропозиції, викладені покупцем у бізнес-плані, враховуються в разі підписання договору купівлі- продажу.

Отже, бізнес-план виконує як зовнішні, так і внутрішні функції. При пошуках партнерів, інвесторів і кредиторів добре виконаний та оформлений бізнес-план є найкращою візитною карткою підприємства.

За рахунок чітко визначених кінцевих цілей розробленого бізнес-плану вся справа бізнесу набуває цілеспрямованості, що дозволяє спрямувати енергію та дії підприємств в оптимальне русло. Підготувавши бізнес-план, підприємство отримує інструмент контролю управління, що забезпечує поступове його просування до встановленої мети.

При складанні бізнес-плану відбувається процес самонавчання, а після реалізації передбачених ним дій він служить основою для аналізу фактичних показників. Таким чином, підприємець набуває знань, досвіду та професіоналізму, що неможливо без планування.

В сучасних умовах бізнес-план є робочим інструментом, який описує процес функціонування підприємства, показує, яким чином її керівники мають намір досягти своєї мети. Якісно розроблений бізнес-план допомагає підприємству зростати, завойовувати нові позиції на ринку, розробляти перспективні плани свого розвитку, формувати концепції виробництва нових товарів і послуг та обирати раціональні шляхи їх реалізації.

**3. Зміст основних розділів бізнес-плану**

Зміст та структура бізнес-плану не має жорсткої регламентованої форми, але, як правило, у ньому передбачаються розділи, в яких розкривається концепція і мета бізнесу, характеризується специфіка продукту підприємства та задоволення ним потреб ринку; оцінюється ємність ринку та встановлюється стратегія поведінки підприємства на певних ринкових сегментах, визначається організаційна і виробнича структура, формується фінансовий проект справи, включаючи стратегію фінансування та пропозиції по інвестиціях, описуються перспективи зростання підприємства.

У загальному вигляді бізнес-план складається з таких розділів:

* резюме (короткий опис проекту);
* опис підприємства та галузі;
* опис продукту (послуги);
* маркетинг і збут продукції;
* план виробництва продукції;
* організаційний план;
* фінансовий план;
* ризики та гарантії;
* додатки.

***Резюме*** фактично є стислою версією плану, своєрідним “повідомленням про наміри”. Хоч резюме наводиться на самому початку бізнес-плану, складати його слід після закінчення роботи. Лише після того, як план повністю продуманий та написаний, можна в короткій формі викласти його зміст.

Резюме – це добре сконструйована система даних про комерційні перспективи підприємницького проекту, про виробниче, організаційне і фінансове забезпечення програми його реалізації. Це визначений стандарт ділових пропозицій потенційним партнерам та інвесторам.

В цьому розділі подається наступна інформація:

1. повна назва, адреса підприємства, форма власності, власники (засновники);
2. опис суті запропонованого проекту (наприклад, стати лідером у забезпеченні якості, або стати лідером по ціні тощо);
3. опис можливостей і стратегії (аналізується якими можливостями володіє підприємство, як вони впливають на бізнес, продумується стратегія для того, як скористатись сприятливою ситуацією);
4. короткий опис ринку (опис ринкових можливостей, які буде використовувати проект, і опис головного аргументу – чому проект буде успішним, незважаючи на те, що існують товари і послуги, які вже задовольняють потреби вибраного сегменту ринку);
5. визначення цільового ринку, обсягу продажів (в грошовому та кількісному виразі);
6. команда (опис знань, досвіду, уміння менеджерів підприємства);
7. прогнозовані фінансові результати (опис загальної вартості проекту, очікуваних результатів проекту і термінів погашення позик).

Основна мета цього розділу бізнес-плану – представити у максимально вигідній формі найважливішу інформацію для потенційних партнерів і осіб, на фінансову підтримку яких розраховує підприємство.

Якщо йдеться про нові товари чи послуги, слід чітко сформулювати прогресивну продуктову та виробничо-комерційну ідею.

Виконавче резюме – це визначений стандарт ділових пропозицій потенційним партнерам та інвесторам.

В розділі “***Опис підприємства та галузі***” необхідно детально описати підприємство, щоб переконати інвестора або потенційного партнера в тому, що підприємство має налагоджене виробництво і можливості працювати прибутково. Важливо також показати інвестору (потенційному партнеру), що керівництво контролює діяльність свого підприємства.

У загальній характеристиці підприємства слід відобразити основні види та характер його діяльності: підприємство виробничого, торгівельного характеру, чи підприємство, що діє у сфері послуг; що і як воно може запропонувати своїм клієнтам; де воно розташоване; запланована географія розвитку бізнесу тощо.

Слід також надати інформацію про ступінь розвитку підприємства, дуже важливо сформулювати основну його мету.

У цьому розділі бізнес-плану має бути викладена коротка інформація про підприємство, включаючи його назву, юридичний статус і форму власності, дату реєстрації, адресу, короткий аналіз основних показників господарської діяльності (для діючого підприємства). Враховуючи, що входження в ринок з конкретним видом товарів і послуг – це насамперед готовність вступити в конкурентну боротьбу, яка передбачає ризик, важливе місце при прийнятті рішення про надання конкретних послуг чи розробку нового продукту посідає попередній аналіз привабливості вибраної сфери бізнесу.

В цей розділ входить також характеристика галузі і можливостей для розвитку її бізнесу. При складанні бізнес-плану вивчаються та аналізуються особливості галузі.

Виділення в результаті проведеного аналізу ключових чинників успіху в галузі та обґрунтування заходів оволодіння ними дасть змогу уточнити концепцію бізнесу, дати об’єктивну характеристику продукту і визначити основних споживачів, оцінити конкурентів.

Розробка розділу бізнес-плану, присвяченого опису продукту (послуги), для виробництва якого власне задумувався проект, потребує особливої чіткості. Він повинен включати такі основні показники:

* характеристику продукції, що випускається (послуг, що надаються), в тому числі характеристику принципово нового продукту (послуги);
* тривалість життєвого циклу продукції;
* технологічні особливості випуску продукції (надання послуг);
* визначення продукції (послуг), призначеної для продажу на зовнішньому ринку.

При характеристиці запланованої продукції (послуг) дуже важливо чітко визначити:

* перелік (асортимент) основних видів продуктів, напівфабрикатів, які планується виробляти, а також види послуг, що передбачається надавати споживачам;
* призначення вироблених продуктів (наданих послуг);
* споживчі характеристики продуктів (послуг);
* унікальність (цінність) продуктів (послуг);
* конкурентоспроможність продукції (послуг) на споживчому ринку.

В характеристиці про призначення вироблених продуктів (наданих послуг) необхідно визначити мету виробництва конкретних їх видів з точки зору задоволення конкретних потреб споживачів.

Споживчі якості продукції доцільно характеризувати за такими параметрами:

* основні види сировини, з якої виготовляється продукція;
* вага “нетто” одиниці продукції;
* термін зберігання за певних умов;
* смакові властивості (для харчових продуктів);
* естетика зовнішнього вигляду;
* показники якості продукції;
* хімічний склад;
* рівень цін;
* можливість надання знижок;
* інші відомості.

Унікальність (цінність) продукції (послуг) визначається будь-якою із її споживчих властивостей або їх комплексом порівняно з продукцією (послугами), що реалізується іншими підприємствами в межах регіону, або за рахунок надання додаткових послуг і застосування різних форм обслуговування. Необхідно визначити також слабкі сторони запропонованого продукту та тривалість його життєвого циклу.

Тривалість життєвого циклу будь-якого товару (будь-якої послуги) залежить від динаміки науково-технічного прогресу, рівня доходів населення, технології виробництва, умов зберігання, культури реалізації і споживання. Тому при складанні бізнес-плану потрібно передбачити:

час, необхідний для доведення нового чи вдосконаленого продукту (послуг):

* до перших продажів;
* до піку (максимально можливого) обсягу продажів;
* до закінчення продажів;
* час, необхідний на модифікацію продуктів, що випускаються, і можливість їх адаптації в нових ринкових умовах.

Дослідження привабливості продукції (послуг), призначеної для випуску і реалізації, нерозривно пов’язане з маркетинговими дослідженнями ринку. Тому в бізнес-плані виділено ***розділ “Маркетинг і збут продукції”,*** в якому необхідно спланувати комплекс маркетингу, до якого входить все, що підприємство може впровадити для підвищення попиту на свої товари і послуги, а саме:

* схема розповсюдження товарів і послуг;
* принципи ціноутворення;
* методи стимулювання обсягів продажу;
* рекламна діяльність підприємства;
* сервісні послуги підприємства (гарантійне обслуговування тощо);
* формування суспільної думки про впроваджувані товари і послуги.

Актуальним питанням для підприємств є вибір каналів розповсюдження товарів і послуг, адже кожний канал розповсюдження має специфічні рівні збуту і витрат. Вибір каналів суттєво впливає на інші складові комплексу маркетингу.

Не менш важливо висвітлити якомога повніше питання про визначення цін на нові товари і послуги та рівень рентабельності на вкладені кошти.

Залежно від поставленої мети на споживчому ринку можуть бути використані різні стратегії ціноутворення:

1. укорінення на ринку з високим ступенем конкуренції;
2. максимізація прибутку в поточному періоді;
3. завоювання більшої питомої ваги ринку за показником якості товарів;
4. завоювання ринку нового товару;
5. виживання на ринку.

Для оцінки можливостей реалізації тієї чи іншої стратегії розглядаються умови діяльності підприємств з трьох позицій:

1. орієнтація на витрати;
2. орієнтація та можливості ринку (на конкуренцію);
3. орієнтація на попит.

Попит обумовлює максимальну ціну, яку підприємство може запросити за свою продукцію чи послуги, а мінімальна ціна визначається витратами підприємства. Кожне підприємство на ринку прагне встановити таку ціну на свій товар, яка б повністю покривала всі витрати на його виробництво і збут, включаючи певний розмір прибутку. Але ринкова вартість товару на конкурентному ринку включає не індивідуальні, а суспільно необхідні витрати і середню норму прибутку, яка складається за середніх умов виробництва даного товару, що обумовлює прагнення кожного підприємства до скорочення витрат і одержання більшого прибутку. Якщо витрати підприємства будуть вищі за середні, то таке підприємство збанкрутує, і навпаки, якщо витрати будуть нижчими, то його фінансовий стан буде надійним. Верхня точка відхилення ціни, або максимальна ціна, а отже, і величина прибутку залежатиме насамперед від конкурентного стану самого ринку.

На першому етапі переходу до ринкових відносин найвірогіднішим є ринок чистої конкуренції, який характеризується великою кількістю цілком самостійних продавців і великою кількістю покупців. Ціна на такому ринку встановлюється стихійно за співвідношенням попиту і пропозиції, і їх коливання навколо ринкової вартості товару незначні.

Цінова політика підприємства повинна ув’язуватися з загальними цілями його діяльності.

Найпоширеніші такі *основні цілі ціноутворення*:

1. ті, що ґрунтуються на збуті;
2. орієнтовані на прибуток;
3. обумовлені існуючим становищем.

Підприємство з цілями, що ґрунтуються на збуті, орієнтується на високий обсяг реалізації використовуючи стратегію проникнення на ринок шляхом застосування ціни проникнення, тобто низької ціни, яка підпорядкована меті завоювання масового ринку конкретного товару чи послуги. Ця стратегія виправдана у тих випадках, коли споживачі чутливі до ціни, низькі ціни витісняють існуючих або потенційних конкурентів і завойовують значний споживчий ринок, що забезпечує ефект масштабності.

Підприємство з цілями, орієнтованими на прибуток, визначає за мету високий рівень прибутку і стабільне його одержання протягом кількох років.

Стратегія ціноутворення підприємств з цілями, обумовленими існуючим становищем, зорієнтована на недопущення спаду виробництва і збуту, мінімізацію впливу таких зовнішніх факторів, як несприятлива політика уряду, розвиток конкуренції, на підтримку добрих стосунків з учасниками товарообігу. Підприємство визначає загальну цінову політику, пов’язуючи в інтегровану систему окремі рішення: взаємозв’язок цін на товари в межах асортиментної структури, частоту використання спеціальних знижок і зміни цін,

співвідношення цін із цінами конкурентів.

В основі цінової політики на всі існуючі на ринку товари лежить вирішення двох проблем:

1. постійне підвищення якості споживчих характеристик виробленої продукції, товарів і послуг;
2. постійне зниження рівня цін на товари і послуги.

В Україні діє ринкова модель гуртово-відпускної ціни промисловості на окремі види продукції, товарів чи послуг (Цгв):

Цгв=В+П+АЗ+ПДВ,

де В – витрати підприємства на виробництво і реалізацію продукції (послуг); П – запланований прибуток;

АЗ – акцизний збір;

ПДВ – податок на додану вартість.

До складу роздрібної ціни (Цр), за якою товари реалізуються населенню, входить торгівельна надбавка (ТН), яка повинна покривати витрати обігу, прибуток торгівельного підприємства і податок на додану вартість, який воно сплачує до бюджету:

Цр=Цгв+ТН.

Якщо крім торгівельної надбавки буде застосовуватися і націнка (Н) на покриття додаткових витрат (наприклад, у підприємствах громадського харчування), то остання визначається за формулою:

Н=В+П+ПДВ-ТН,

де В – витрати підприємства; П – прибуток підприємства;

ПДВ – податок на додану вартість у складі торгівельної надбавки і націнки.

Роздрібна ціна (Ц) складатиме:

Цр=Цгв+ТН+Н.

Суттєво пов’язаними з ціновою стратегією є стратегія щодо якості товару і дизайнова стратегія, де вирішуються такі основні питання:

1. які характеристики якості товару є найпривабливішими для покупців;
2. чи є тенденції до змін привабливості товару;
3. як організоване дизайнове обслуговування нового товару;
4. чи передбачені спеціальні статті витрат на таке обслуговування. Наступний етап у стратегії маркетингу – розробка просування товару і,

зокрема, реклама нових товарів і послуг, яка передбачає:

1. організацію реклами та розрахунок вартості цього заходу;
2. визначення виду реклами, якому слід віддати перевагу (інформаційний, спонукальний, нагадувальний).

При інформаційній рекламі інформується ринок про переваги товару чи послуги, принципи їх дії та ціну.

Завдання спонукальної реклами – переконати споживача у невідкладності купівлі, формувати смак, рекламувати переваги споживання конкретного товару. Нагадувальна реклама повинна підказати споживачеві, що товар (послуга) можуть знадобитися йому у найближчому майбутньому, і вказати, де його можна

придбати.

Наступним кроком стратегії маркетингу є реалізація стратегії стимулювання збуту і сервісного обслуговування, визначення додаткових вимог до обслуговування.

Суб’єкт підприємницької діяльності повинен вирішити, які спеціальні послуги клієнтам він зможе надати, які спеціальні знижки з цін він готовий застосувати, як буде організована служба сервісу і скільки коштів на це буде витрачено.

Важливу роль у стратегії маркетингу відіграють формування суспільної думки про впроваджувані товари і послуги, визначення життєвого циклу нових товарів і послуг, можливостей його продовження за допомогою нових модифікацій товару, пошуку нових сфер використання товару та залучення нових споживачів.

Мета розділу “Маркетинг і збут продукції” – спланувати вплив і реакцію фірми на ринок за тих чи інших обставин, щоб забезпечити збут товару. Тому в бізнес-плані мають бути розкриті наступні питання:

* загальна характеристика регіонального ринку продукції (послуг);
* сегментація ринку продукції (послуг), що випускає підприємство в регіоні;
* визначення розміру і складу продукції (послуг), що випускатиме підприємство у прогнозованому періоді;
* організація збуту продукції (послуг) підприємства в умовах конкуренції. Відповідальним питанням для підприємства є визначення загального обсягу реалізації продукції, його складу на кожному із вибраних ринків.

Визначення обсягу збуту продукції необхідно тісно ув’язати з дослідженням попиту і виробничих можливостей підприємства.

На заключному етапі ринкових досліджень необхідно з’ясувати і відобразити у бізнес-плані:

* перелік конкурентів на вибраному ринку;
* організацію, яка надаватиме потрібну підприємству інформацію з маркетингових питань;
* наявність спеціальних агентів і дистриб’юторів на вибраному ринку, сферу їх діяльності та фінансові відносини з ними;
* перелік клієнтів, з якими співпрацюватиме підприємство.

Оцінка факторів конкуренції є системним процесом, який складається з ряду етапів:

1. виявлення діючих і потенційних конкурентів;
2. аналіз показників діяльності, цілей і стратегій конкурентів;
3. виявлення слабких і сильних сторін діяльності конкурентів.

Таким чином, складання бізнес-плану підприємства починається з вивчення регіонального ринку продукції і послуг та позиції підприємства на конкретному видовому регіональному ринку. Зміст розділу “Маркетинг і збут продукції” має дати відповідь на запитання:

1. яку частку ринку займатиме підприємство;
2. скільки і яку продукцію (послуги) йому виробляти, в тому числі на найближчий період, у вартісному і натуральному виразі;
3. хто і скільки купуватиме цієї продукції при певних якісних і цінових характеристиках.

У даному розділі суб’єкт підприємницької діяльності повинен не лише представити концепцію, а й подати бізнес як привабливу можливість для інвестицій, як кредитний ризик з великими перспективами або як пропозицію вигідного продажу продукту чи послуги.

***Розділ “План виробництва продукції”*** включає наступні дані:

* обсяг виробництва продукції (послуг) та обсяг її реалізації (у кількісних показниках);
* характеристика виробничих цехів;
* виробнича програма цехів;
* загальна характеристика технологічних ліній та обладнання робочих місць у цехах;
* розрахунок устаткування;
* розрахунок площі цехів;
* характеристика джерел постачання сировини, напівфабрикатів тощо;
* розрахунок чисельності робітників виробництва;
* прогноз сумарних витрат на виробництво, у тому числі їх розподіл на постійні та змінні.

В бізнес-плані необхідно розглянути сам процес виробництва продукції: описати будівлі, обладнання, потереби в сировині та трудових ресурсах, технологічні процеси, а також можливості бізнесу, використання виробничих потужностей та програми контролю якості.

В цьому розділі слід також розглянути рівень сервісу, який фірма зможе забезпечити споживачам товару чи послуги.

Інформація про джерела постачання сировини та напівфабрикатів заноситься у таблицю, де зазначаються основні умови для укладання угод з

постачальником на окремі види сировини, продукції, напівфабрикатів, форма оплати, види поставок, методи завозу тощо.

Розрахунок планової чисельності працівників виробництва зводиться до визначення явочної та спискової чисельності по кожній категорії персоналу.

В даному розділі необхідно вибрати оптимальний спосіб виробництва продукції. Фактори виробництва можуть поєднуватися різними способами, забезпечуючи однаковий обсяг випуску продукції. Наприклад, можна виробляти певну кількість продукції, використовуючи більші трудовитрати і малий капітал, або більшу кількість капіталу і невеликі витрати праці, або ж обрати будь-яке інше поєднання обох факторів, що знаходить відображення у кошторисі окремих статей витрат підприємства.

Необхідно також показати, як витрати залежать від обсягу діяльності підприємства і як вони можуть змінюватися за певний проміжок часу.

Виходячи із оцінки реалізованого і потенційного попиту на товар та власних витрат на виробництво, підприємство вирішує, що виробляти, скільки виробляти і з якими витратами, аби максимізувати свій прибуток.

В заключній частині виробничого плану характеризуються фактори, які знаходяться поза межами контролю підприємства, але впливають на характер його діяльності (наприклад, вимоги щодо охорони навколишнього середовища), а також засоби правового захисту нової продукції чи послуг (патенти, ліцензії, товарні знаки або авторські права, які будуть одержані підприємством).

Основна мета ***розділу “Організаційний план”*** – представити інформацію про забезпеченість випуску продукції і розвитку виробництва.

В цьому розділі бізнес-плану розглядають дві проблеми: організаційну структуру та юридичну форму підприємства.

*Організаційна структура* повинна передбачати:

* організаційну схему підприємства – перелік всіх служб та посадових осіб, їх функціональні обов’язки, посадові оклади, підпорядкування та організаційні зв’язки між працівниками, шляхи реформування організаційної схеми на різних стадіях розвитку підприємства;
* керівний склад підприємства, його обов’язки, оплата праці та умови преміювання;
* критерії відбору кадрів – вимоги до претендентів на ту чи іншу посаду, що передбачається організаційною схемою;
* оцінку результатів роботи та форми заохочення – перелік показників, за якими оцінюється робота посадових осіб, методика оцінки результатів роботи, форми матеріального та морального заохочення;
* форми та шляхи підвищення кваліфікації працівників підприємства.

Функціональні обов’язки кожного працівника повинні бути викладені в посадових інструкціях.

Розкриваючи юридичні аспекти створення підприємства, необхідно визначити організаційно-правовий статус та форму власності.

В цьому розділі необхідно також зазначити, якого роду фінансові ресурси потрібні підприємству для успішного розвитку з самого початку його діяльності, визначити способи фінансової участі його учасників та сформулювати вимоги до капіталу.

Необхідно вказати джерела фінансових засобів, які є на даний час, а також ті, які передбачається залучити в майбутньому, для того, щоб потенціальний інвестор зміг визначитись стосовно того, як його позики та інвестиції впишуться в загальну фінансову картину.

Надзвичайно важливим є питання організації фінансування підприємницького проекту, що розглядається у розділі бізнес-плану ***“Фінансовий план”.*** В ньому узагальнюються матеріали попередніх розділів, обґрунтовується сума коштів, необхідних для реалізації проекту та визначаються джерела отримання цих коштів.

В його розробці мають бути враховані характеристики й умови бізнес- середовища, а саме:

* існуючі податки та тенденції їх зміни;
* зміни валютних курсів, за якими ведуться обчислення (інвестиційний проект);
* інфляційна характеристика середовища;
* горизонт розрахунків.

До цього розділу мають бути підготовлені такі основні документи:

* прогноз обсягу продажу;
* план грошових надходжень і витрат;
* зведений баланс активів і пасивів;
* графік досягнення беззбитковості;
* баланс прибутку та його розподіл.

Прогноз обсягів продажу повинен дати уявлення про частку ринку, яку передбачається завоювати під свою продукцію.

За допомогою балансу грошових доходів і витрат перевіряється синхронність надходження і витрачання грошових коштів, тобто перевіряється майбутня ліквідність підприємства.

Дані балансу активів і пасивів підприємства використовуються для оцінки його фінансового стану, виявлення власних обігових засобів, перевірки відповідності банківських позик об’єктам кредитування, розрахункових стосунків і використання ресурсів за цільовим призначенням.

Аналіз балансу підприємства дозволяє визначити: банкам та інвесторам – платоспроможність і забезпеченість кредитів; акціонерам – надійність вкладів та їх прибутків; керівникам підприємства – стратегію розвитку і можливості самофінансування.

Важливим є також складання балансу прибутку та його розподілу. До цього розділу доцільно скласти графік досягнення беззбитковості, що ілюструє вплив на величину прибутку обсягу виробництва, доходів і собівартості продукції.

На підставі вказаних документів можна не лише спрогнозувати майбутній фінансовий стан підприємства, але й оцінити його за допомогою очікуваних фінансових коефіцієнтів: ліквідності, платоспроможності та рентабельності.

Для фінансового обґрунтування інвестиційного проекту у бізнес-плані розраховуються дві групи показників: показники фінансового стану та показники ефективності інвестицій, розраховані за вибраною ставкою дисконтування.

Перша група характеризує ефективність оперативної діяльності підприємства в ході реалізації інвестиційного проекту, а друга – ефективність залучення інвестицій у проект. Всі показники розраховуються, як правило, за загальноприйнятою методикою.

Отже, мета фінансового розділу бізнес-плану – сформулювати та представити загальну всебічну та достовірну систему проектів щодо очікуваних фінансових результатів діяльності фірми. Якщо ці дані добре підготовлені та докладно викладені, вони стають найважливішими критеріями оцінки привабливості бізнесу.

Досягнення бажаних фінансових результатів завжди пов’язане з певними ризиками, що виникають у результаті настання небажаних негативних змін. Тому у бізнес-плані передбачено розділ ***“Ризики та гарантії”.***

Під підприємницьким (господарським) ризиком розуміють можливість невдачі та непередбачених втрат, що виникають при будь-яких видах діяльності, пов’язаних з виробництвом та реалізацією продукції, робіт, наданням послуг, товарно-грошовими і фінансовими операціями, здійсненням соціально- економічних та науково-технічних проектів. Ризик – це загроза того, що суб’єкт підприємницької діяльності понесе додаткові витрати в порівнянні з тими, що передбачалися проектом або програмою його дій, чи отримає доходи нижчі за ті, на які він розраховував. Особливо великим є ризик у новому підприємництві.

Ризики класифікуються за джерелами виникнення:

 *= Політичні ризики* обумовлені:

* ризиком зміни державного устрою, частими змінами уряду;
* нестабільністю політичної влади;
* неадекватністю політичних рішень;

*= Господарські ризики* можуть включати:

* ризик зміни податкового законодавства;
* ринковий ризик (відсутність споживачів товарів та послуг);
* ризик капітальних вкладень (інфляція);
* ризик зміни цін постачальників;
* ризик затримки платежів за реалізовану продукцію;
* ризик неадекватного менеджменту тощо.

*= Форс-мажорні ризики* включають:

* ризики землетрусу, повені, бурі, урагану, інших стихійних лих;
* ризик пандемії;
* ризики виникнення міжнаціональних конфліктів та війн;
* ризик втрати майна при пожежі.

Виходячи з певної ймовірності виникнення небажаних ситуацій, необхідно побудувати діяльність таким чином, щоб зменшити ризик і пов’язані з ним втрати в майбутньому.

Необхідно також провести аналіз чутливості проекту. Він полягає в тому, що крім прогнозованих фінансових результатів, розрахованих для базового варіанту, виконується розрахунок ще для декількох екстремальних випадків:

* розрахунок за найгіршим сценарієм – коли зовнішні фактори максимально заважають здійсненню проекту;
* розрахунок за найкращим сценарієм – коли зовнішні фактори максимально сприяють здійсненню проекту.

За найгіршого сценарію реалізації проекту повинна бути забезпечена прибутковість, яка гарантує виконання зобов’язань перед кредиторами або партнерами.

Аналіз чутливості проекту може бути замінений ризик-аналізом проекту, при проведенні якого розглядають не сценарій ймовірного погіршення всіх параметрів проекту, а вибірково одного з параметрів (наприклад, підвищення цін на сировину на 20%, на 40%, зменшення обсягів реалізації на 20% тощо).

В цьому розділі бізнес-плану необхідно дати рекомендації по запобіганню ризику, а також викласти свою програму страхування від ризику. Слід передбачити, до яких страхових установ варто звернутися, на які суми планувати страхові внески.

В ***Додатки*** до бізнес-плану включають всю важливу інформацію, яка не увійшла до його основної частини: повні резюме менеджменту компанії; копії балансів і звітів про фінансову діяльність підприємства (як правило, за 3 попередні роки); детальні розрахунки економічної ефективності інвестиційних проектів; аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства; рекомендаційні відгуки кредиторів, у яких компанія раніше отримувала кредити; копії договорів, пов’язаних з реалізацією проекту; угоди про наміри з закупівель обладнання, сировини, матеріалів і реалізації готової продукції; схеми технологічних процесів і фотографії; опис виробничих процесів; копії ліцензій, авторських свідоцтв тощо.