

8.3. ПОНЯТТЯ, ЗМІСТ І СТРУКТУРА БІЗНЕС-ПЛАНУ

Бізнес-план – це документ, що містить короткий, точний і зрозумілий опис передбачуваної підприємницької діяльності, необхідний при розгляді великої кількості різних ситуацій, що дозволяє вибрати найбільш раціональні рішення і визначити засоби для їхньої реалізації.

Бізнес-план розробляється як для нового підприємства, що тільки створилось, так і для діючих підприємств на черговому етапі їхнього розвитку.

Для починаючого підприємця бізнес-план є документом, що дозволяє привернути увагу інвесторів. Рівень складеного бізнес-плану показує надійність і серйозність підприємця і його справи. Він часто готується до переговорів між підприємцем і можливими інвесторами (наприклад, банками). Особливо необхідний бізнес-план при веденні переговорів з іноземними фірмами.

З одного боку, бізнес-плани можуть входити до складу інвестиційного проекту, будучи документами, що містять плани розробки і реалізації окремих частин інвестиційного проекту. З іншого боку, може бути розроблений бізнес-план підприємства, що включає в себе заплановані результати проекту. Такий бізнес-план розробляється тоді, наприклад, коли інвестиційний проект реалізується на діючому підприємстві і передбачає його розвиток. У цьому випадку інвестиційний проект може бути включений у бізнес-план підприємства, і він регулює порядок використання власних і позичкових фінансових засобів у рамках інвестиційного проекту.

І нарешті, для підприємств, створених під визначений інвестиційний проект, бізнес-план є планом реалізації проекту, а іноді (особливо в сфері малого бізнесу) може і замінити інвестиційний проект. Таким чином, поняття «бізнес-план» та «інвестиційний проект» є близькими за структурою.

Бізнес-план оформляється відповідно до вимог потенційних інвесторів і партнерів по бізнесу. Він містить низку обов'язкових розділів, а наведені показники в них повинні бути достовірними, обґрунтованими, базуватися на документах і розрахунках. Обсяг бізнес-плану залежить від специфіки проекту і не перевищує 50 сторінок. Структура бізнес-плану залежить від конкретних цілей, задач і об'єкта підприємництва.

Основними задачами бізнес-планування є:

– обґрунтування економічної доцільності напрямків розвитку об'єкта підприємництва;

- розрахунок очікуваних фінансових результатів підприємницької діяльності;
- визначення джерел фінансування реалізації обраної стратегії підприємництва;
- підбір команди працівників, здатних реалізувати бізнес-плани тощо.

Структура бізнес-плану може бути представлена наступними розділами:

- 1) оглядовий розділ (резюме);
- 2) характеристика об'єкта підприємництва;
- 3) опис галузі;
- 4) аналіз ринку;
- 5) організаційний план;
- 6) інвестиційний план;
- 7) виробничий план;
- 8) маркетинговий план;
- 9) фінансовий план;
- 10) аналіз ризиків;
- 11) висновки;
- 12) додатки.

Оглядовий розділ (резюме) один із найбільш важливих розділів бізнес-плану. Він є суттю проекту, гранично короткою версією бізнес-плану і повинен містити основні дані про підприємство, персонал, продукцію, ситуації на ринку й у галузі, в аспекті виробництва і реалізації продукції, основні цілі якої ставить перед собою підприємство, чи фірма-підприємець, фінансові результати, потреба і пропонувані умови одержання інвестицій, передбачувані доходи, рентабельність, строк окупності.

Характеристика об'єкта підприємництва. Об'єктом підприємництва може бути створення нового підприємства, розвиток діючого підприємства, або створення нового продукту, чи послуги.

Характеризуючи діюче підприємство як об'єкт підприємництва, подяється інформація про історію його створення, про поточний стан, цілі розвитку, організаційну структуру, засновників, персонал, досягнення підприємства, його місце на ринку, основних клієнтів і партнерів.

Нове підприємство може бути створене в різних організаційно-правових формах і з різними формами власності (оренда, придбання на торгах, виділення, злиття, придбання частки в інших підприємствах та ін.). Повинна бути зазначена специфіка нового підприємства, економічні переваги, що одержують виробник і споживач (наприклад, зниження собівартості продукції, додаткові послуги й ін.).

Опис галузі. Цей розділ вирішує дві основні задачі:

- вивчення стану і тенденцій розвитку галузі;
- одержання інформації для прогнозу обсягу виробництва і реалізації продукції та послуг підприємства з урахуванням конкуренції.

Для рішення першої задачі рекомендується провести ретроспективний аналіз стану галузі й описати можливі тенденції її розвитку, описати підприємства галузі та розвиток відповідних виробництв у запланованих регіонах збуту продукції, у середині країни і за кордоном. Для рішення другої задачі необхідно проаналізувати діяльність основних конкурентів.

Аналіз ринку. Цей розділ особливо важливий, оскільки наступні розділи бізнес-плану побудовані на ринкових оцінках, розвивають його положення і дозволяють визначити розміри необхідних інвестицій. Дослідження й аналіз ринку спрямовані в першу чергу на визначення потенційних споживачів продукції чи послуг. Важливо визначити пріоритети, якими керуються споживачі при покупці: якість, ціна, час і надійність постачання, сервісне обслуговування та ін. Виявлення споживачів починається з проведення сегментації ринку (розбивки споживачів по мотивації й інших ознаках), визначення розмірів і місткості ринку продукції підприємства. Важливо визначити споживачів, готових придбати продукцію (чому, скільки і коли), а також проаналізувати швидкість твердження продукції на ринку й обґрунтувати можливості його подальшого розширення. Дуже важливо оцінити позиції конкурентів, їх сильні і слабкі сторони, можливості і загрози.

Організаційний план розробляється, як правило, при створенні нового підприємства. Він містить опис концепції і структури керування інвестиційним проектом (чи організаційної структури підприємства). До складу цього розділу звичайно включається інформація про правові аспекти діяльності підприємства. В розділі подається характеристика керівників і основного персоналу, що відповідають за реалізацію проекту (вік, освіта, послужний список, кваліфікація). Для діючого підприємства й інших об'єктів підприємництва замість цього розділу може бути підготовлений розділ «персонал і керування».

Інвестиційний план розкриває етапи робіт з підготовки підприємства до виробництва продукції і послуг. Передвиробнича стадія інвестиційного проекту містить у собі визначені підготовчі роботи: організаційний етап, будівельно-монтажні роботи і придбання устаткування (чи оренда приміщень і устаткування), розробка технічної документації на продукцію, доробка технічної документації. Одночасно планується виконання робіт з формування ринку збуту продукції, підбору потенційних підрядчиків, висновку договорів на придбання сировини, матеріалів і здійсненню їхнього постачання.

Виробничий план формується на основі зіставлення результатів дослідження й аналізу ринку з виробничими можливостями підприємства. Обсяг виробництва продукції у номенклатурному розділі прогнозується за наступними періодами: перший рік – по кварталах (місяцям), другий рік – по півріччях, наступні роки – в цілому за рік. Обсяг реалізації продукції у вартісному вираженні прогнозується на основі виробничої програми з урахуванням проміжку часу від моменту початку виробництва до моменту перших надходжень коштів від реалізації продукції. Рекомендується розрахувати три варіанти: оптимістичний, песимістичний і найбільш ймовірний. У розділі здійснюється розрахунок витрат виробництва і собівартості виробленої продукції.

Маркетинговий план являє собою план заходів щодо досягнення запланованого обсягу продажів і одержання максимального прибутку шляхом задоволення ринкових потреб. При цьому розробляється стратегія розвитку підприємства з урахуванням невизначеності ринкової ситуації, тенденції зміни технологій, запитів, мотивації споживачів та ін. Розробляється комплекс маркетингу, що включає товарну, цінову, збутову стратегії і стратегію організації сервісного обслуговування.

Фінансовий план розробляється з метою визначення ефективності пропонованих проектних рішень. Розрахунки проводяться за трьома варіантами: оптимістичному, песимістичному і найбільш ймовірному. Розходження в прибутку і готівці при різних варіантах свідчать про ступінь можливого ризику.

Звіт про прибутки і збитки відбиває процес формування і змін прибутку, і є, власне, прогнозом фінансових результатів. У ньому враховуються також різні види оподаткування.

Баланс грошових витрат і надходжень дозволить оцінити суми, які необхідно вкласти в бізнес за періодами, перевірити синхронність надходження і витрат коштів, перевірити майбутню ліквідність, (здатність вчасно погашати зобов'язання перед кредиторами за рахунок засобів, що надходять на розрахунковий рахунок). Прогнозний баланс активів і пасивів підприємства складається на початок і кінець кожного року і дуже важливий для потенційних інвесторів і кредиторів, тому що дозволяє оцінити динаміку нарощування активів. На основі складеного балансу виробляється прогноз фінансового стану підприємства за роками планового періоду.

Стратегія фінансування відбиває план одержання фінансових засобів для створення чи розвитку підприємства, що показує кількість необхідних засобів для реалізації задуманої справи, джерела одержання засобів, терміни повернення вкладених коштів і одержання інвесторами доходу на них, величину доходу. У даному розділі визначається потреба в інвестиціях із вказівкою джерел їхнього покриття, а також графік погашення кредиту і сплати відсотків. У розділі також

показується чутливість обсягу продажів до змін, рух готівки і потреба в ній, результат для інвестора (очікувані прибутки).

Аналіз ризиків. Цей розділ особливо важливий, оскільки від ступеня його розробки залежить довіра потенційних інвесторів, кредиторів і партнерів по бізнесу. Тут важлива не стільки точність розрахунків, скільки необхідність обліку можливих ризикових ситуацій. Враховують як мінімум наступні види ризиків: виробничі, комерційні, фінансові і ризики, пов'язані з обставинами нездоланної сили (форс-мажор).

Виробничі ризики пов'язані з порушеннями у виробничому процесі чи в процесі постачання сировини, матеріалів, що комплектують вироби. Заходами для зниження виробничих ризиків є раціональна організація контролю за ходом виробничого процесу і посилення впливу на постачальників. Комерційні ризики пов'язані зі змінами в реалізації продукції на ринку, наприклад, зі зменшенням розмірів ринків, зниженням платоспроможного попиту, появою нових конкурентів та ін. Для зниження комерційних ризиків можна запропонувати систематичне вивчення ринкової кон'юнктури, проведення відповідної цінової політики, утворення мережі сервісного обслуговування, формування суспільної думки (public relations), проведення рекламних заходів і ін. Фінансові ризики викликані інфляційними процесами, неплатежами, коливаннями валютних курсів та іншими причинами. Вони знижуються завдяки створенню ефективної системи фінансового менеджменту, роботі на умовах передплати й ін. Заходом для зниження ризиків, зв'язаних з форс-мажорними обставинами, може служити робота підприємства з достатнім запасом фінансової міцності. Для зниження загального впливу ризиків необхідно передбачити різні види комерційного страхування (страхування майна, транспортних перевезень та ін.). Необхідно прогнозувати ризики і по можливості розраховувати їх.

Висновки. У даному розділі робиться висновок про можливість реалізації проекту.

Додатки. У розділі формуються дані, документи, графіки, схеми, таблиці, що необхідні для опису і підтвердження інформації, що міститься в бізнес-плані, а також прикладаються біографії управлінського персоналу, результати дослідження ринку, висновки аудиторів, фотографії зразків продукції, плани виробничих площ, договори, гарантійні листи і т. д.