**ТЕМА 4.БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

4.1. Сутність та призначення бізнес-плану. Основні етапи бізнес-планування.

4.2. Структура бізнес-плану, її характерні особливості.

**4.1. Сутність та призначення бізнес-плану. Основні етапи бізнес-планування.**

Бізнес-планування — сучасний і популярний термін у бізнес - середовищі. Практика свідчить, що реалізація будь-якої підприємницької ідеї розпочинається з розробки бізнес-плану.

Українське законодавство не закріплює обов'язковість розробки бізнес-плану. В той же час з метою методологічного забезпечення єдиного підходу до складання бізнес-плану розвитку підприємства наказом Міністерства економіки України від 06.09.2006 № 290 затверджено «Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств», а з метою забезпечення єдиного підходу до розробки суб'єктами господарювання бізнес-планів інвестиційних проектів підготовлено і затверджено наказом Державного агентства України з інвестицій та розвитку від 31.08.2010 № 73 «Методичні рекомендації з розробки бізнес-планів інвестиційних проектів» , які узагальнюють світовий та вітчизняний досвід розроблення бізнес-планів і призначені для надання методичної допомоги суб'єктам господарювання.

Згідно Методичних рекомендацій з розробки бізнес-планів інвестиційних проектів: **Бізнес-план** – це документ, який містить маркетингову, технічну та фінансову інформацію, що обґрунтовує доцільність інвестування у новий проект або розширення уже існуючого бізнесу.

В економічній літературі існують різні трактування бізнес-плану.

***Бізнес-план*** – це план розвитку бізнесу, необхідний для освоєння нових сфер діяльності, створення нових видів бізнесу.

***Бізнес-план*** – це документ, який детально описує всі аспекти запланованої діяльності, докладно аналізує проблеми, які можуть виникнути в ході реалізації запланованої ідеї, та можливі шляхи їх вирішення.

***Бізнес план*** – це документ, що дає розгорнуте обґрунтування проекту і можливість всебічно оцінити ефективність прийнятих рішень, планованих заходів, відповісти на питання, чи варто вкладати гроші в даний проект.

***Бізнес-план*** – це ретельно підготовлений плановий документ, який розкриває усі основні аспекти майбутнього комерційного проекту; надає можливість здійснити техніко-економічне обґрунтування конкурентоспроможності й ефективності діяльності підприємства при реалізації задумів підприємця.

Бізнес-план розглядають як самодостатній інструмент внутрішньо організаційного планування та аналог стратегічного плану; інструмент ділового планування відносин з контактними аудиторіями організації (кредиторами, інвесторами); плановий документ, який розробляється на рівні кожного структурного підрозділу підприємства.

Бізнес-план може розроблятись:

- для власних потреб (планування діяльності, оцінки життєздатності запланованого проекту, розрахунку необхідних затрат та періоду, коли вони себе окуплять, очікуваних доходів);

- для залучення зовнішніх інвесторів (отримання кредиту, інвестиції, дотації тощо);

- для переконання потенційних партнерів узяти участь у його реалізації.

**Важливість розробки бізнес-плану** :

- створює можливість зрозуміти бізнес і конкретизувати його перспективи у вигляді системи кількісних і якісних показників розвитку;

- є надійним інструментом у змаганні з конкурентами і в розширенні своєї власної справи;

- змушує власника/керівника розглядати весь спектр чинників здійснення бізнесу – ринки, клієнти, конкуренти, витрати, рентабельність тощо;

- допомагає ідентифікувати коло першочергових питань і першочергової діяльності;

- дозволяє розрахувати очікувані фінансові результати діяльності (обсяг продажу, прибутку, доходів на капітал тощо), тобто оцінити життєздатність підприємства в умовах конкуренції, майбутню стійкість підприємства, зменшити рівень ризику підприємницької

діяльності;

- є інструментом для одержання фінансової підтримки від зовнішніх інвесторів (привертає увагу й інтерес, забезпечує підтримку з боку потенційних інвесторів фірми);

- визначає показники, за якими можна буде регулярно контролювати стан справ .

Бізнес-план дає змогу вирішити ряд завдань, зокрема:

1) обґрунтувати економічну доцільність напрямів розвитку підприємства;

2) розрахувати очікувані фінансові результати діяльності підприємства, насамперед обсяг продажів та прибутку;

3) визначити джерела фінансування обраної стратегії;

4) здійснити підбір працівників, спроможних реалізувати даний план.

Бізнес-план повинен відповідати таких критеріям:

- простота - доступність для сприйняття (викладання простою та зрозумілою мовою з чіткими формулюваннями, подання тексту у зручній для ознайомлення формі);

- корисність – повинен бути інструментом для прийняття рішень з практичних питань здійснення бізнесу;

- гнучкість – можливість внесення корективів з урахуванням ходу реалізації проекту;

- точність – інформація повинна ґрунтуватися на даних реальної ситуації на ринку, а розрахунки повинні бути обґрунтовані.

Розроблення бізнес-плану здійснюється в декілька етапів:

підготовчий (підбір виконавців, консультантів та експертів, постановка завдання та розподіл обов’язків між виконавцями, розробка календарного плану (графіка) виконання робіт, збір вихідної інформації); розроблення бізнес-плану; реалізація бізнес-плану.

Таблиця 4.1.

**Етапи розробки бізнес-плану**

|  |  |
| --- | --- |
| **Етап** | **Зміст** |
| **Підготовчий** | Головний елементом є формування перспективної бізнес-ідеї, яка являє собою ідею виробництва нової продукції, товару,роботи, послуги, впровадження нового технічного, організаційного або економічного рішення тощо (далі - продукція).  На цьому етапі здійснюється:  - дослідження ринку реалізації продукції, визначення можливих постачальників обладнання та технологій, сировини, матеріалів тощо;  - підготовка вихідних даних, необхідних для виконання фінансово-економічних розрахунків бізнес - плану;  - визначення механізмів та джерел фінансування інвестиційного проекту.  Результати дослідження ринку дозволяють прийняти рішення про доцільність виробництва конкретного виду продукції або збільшення обсягу її виробництва.  Одночасно із дослідженням ринку проводиться дослідження щодо вибору технологій та обладнання, здатних забезпечити виробництво конкурентоспроможної продукції. На цьому етапі аналізуються пропозиції постачальників обладнання, узагальнюється інформація про технічні характеристики, вартість та умови постачання виробничого обладнання та технологій.  З урахування результатів досліджень ринку, вибору технологій та обладнання здійснюється розрахунок обсягів виробництва і реалізації майбутньої продукції, витрат на її виготовлення та реалізацію, визначення обсягів інвестицій та вироблення стратегії маркетингу.  Прогнозуються альтернативні варіанти реалізації інвестиційного проекту, проводиться оцінка їх ефективності і рівень ризику.  **На цьому етапі приймається остаточне рішення про доцільність впровадження бізнес-ідеї.** |
| **Розроблення бізнес плану** | Формується група розробників бізнес-плану, визначається система організаційного та фінансового забезпечення бізнес-планування.  На етапі розроблення бізнес-плану визначаються та виконуються завдання, серед яких основними є:  формування потрібних для реалізації інвестиційного проекту практичних завдань, їх логічної послідовності та графіка виконання; визначення необхідних ресурсів для виконання кожного завдання; розроблення кошторису реалізації і потоків ресурсів, що забезпечують фінансування протягом усього часу реалізації інвестиційного проекту; здійснення практичних завдань, контроль показників його реалізації та корегування в разі необхідності завдань і розрахунків, зроблених під час розроблення бізнес-плану.  Дані, які відображаються в бізнес-плані, повинні бути ідентичними на всіх етапах його розгляду. У разі необхідності окремі розділи бізнес-плану можуть доповнюватися розрахунками, обґрунтуваннями (проведенням  експертизи, погодженням або оцінкою). |
| **Реалізація бізнес плану** | Визначаються та виконуються завдання як на підприємстві, так і за його межами, серед яких основними є:  формування потрібних для реалізації бізнес-плану практичних завдань, їх логічної послідовності та графіка виконання;  визначення необхідних ресурсів для виконання кожного завдання;  розроблення кошторису реалізації і потоків ресурсів, що забезпечують фінансування протягом усього часу реалізації бізнес-плану;  здійснення практичних завдань, контроль показників його реалізації та корегування в разі необхідності завдань і розрахунків, зроблених під час складання бізнес-плану. |

**4.2. Структура бізнес-плану, її характерні особливості**

У світовій і вітчизняній практиці немає законодавчо визначеного чіткого переліку розділів бізнес-плану. Хоча структура і зміст бізнес-плану не мають жорсткої регламентованої форми, на практиці перевага, зазвичай, віддається функціональному принципу (виокремлюють маркетинг, виробництво, організація, фінанси тощо).

При цьому в розділах розкривається мета бізнесу, характеризується специфіка продукції суб’єкта господарювання, задоволення потребринку нею, оцінюється ємність ринку, визначається організаційна тавиробнича структура, формується стратегія фінансування тапропозиції щодо інвестицій.

У більшості випадків підприємці розробляють бізнес-плани для залучення інвесторів до фінансування свого бізнес-проекту. У зв'язку з цим, як зазначено у «Методичних рекомендаціях з розробки бізнес-планів інвестиційних проектів», доцільним є застосування структури та методики складання бізнес-плану, яка відповідає стандартам United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) (табл.4.2).

Таблиця 4.2.

Структура бізнес-плану

|  |  |
| --- | --- |
| Розділ | Зміст |
| Титульна сторінка | Розділ містить інформацію про назву інвестиційного проекту, дату його підготовки, розробника (розробників). |
| Меморандум про конфіденційність | Інформація про наявність у бізнес-плані даних з обмеженим доступом та встановлені обмеження щодо неї. |
| Резюме | Розділ, що містить основні положення всього бізнес-плану. На підставі резюме можна зробити висновок про весь інвестиційний проект, тому необхідно зазначити в резюме коротку важливу інформацію про суб'єкта господарювання та інвестиційний проект.  Резюме повинно містити мінімум спеціальних термінів та відповідати на основні питання: мета інвестиційного проекту, загальна характеристика суб'єкта господарювання, необхідні інвестиції та ресурси, переваги для суб'єкта господарювання та держави від реалізації інвестиційного проекту, співвиконавці інвестиційного проекту, гарантії та Розділ містить інформацію про назву інвестиційного проекту, дату його підготовки, розробника (розробників).засоби контролю за реалізацією інвестиційного проекту, а також ринки збуту, обсяг продажів, витрати, прибуток, термін окупності вкладень, ризики.  Усі наступні розділи бізнес-плану розшифровують інформацію з резюме і доводять правильність розрахунків. Вказаний розділ складається на завершальному етапі розробки бізнес-плану, коли є повна ясність по всіх інших розділах.  Орієнтовний обсяг резюме становить 2-3 сторінки. |
| Опис суб’єкта господарювання  та його діяльність | Передбачає відображення загальної інформації про суб'єкта господарювання, організаційно-правову форму, форму власності, наявність ліквідного майна, фінансові показники діяльності, кадрове забезпечення, структуру, напрями діяльності, продукцію, партнерські відносини тощо. Опис сфери діяльності та перспективи розвитку суб'єкта  господарювання передбачає розкриття показників, зокрема щодо його ролі і місця в галузевій ієрархії та ринку в цілому; інвестиційні проекти, які реалізуються (реалізовані), джерела їх фінансування; характеристика наявних технологій, основних виробничих засобів; слабкі та сильні місця у виробничо-господарській діяльності, її особливості (сезонний характер збуту продукції, серійний характер виробництва, інші особливості), тенденції виробництва тощо. |
| Загальна інформація про інвестиційний проект | Загальна інформація про інвестиційний проект включає в себе відомості про його назву, сферу реалізації, інноваційну спрямованість, забезпечення енергозбереження та захисту навколишнього природного середовища,  Конкурентоспроможність продукції, яка є результатом реалізації інвестиційного проекту. Загальна інформація про інвестиційний проект включає в себе відомості про його назву, сферу реалізації, інноваційну  спрямованість, забезпечення енергозбереження та захисту навколишнього природного середовища, конкурентоспроможність продукції, яка є результатом реалізації інвестиційного проекту. |
| Опис продукту суб’єкта господарювання | У даному розділі доцільно відобразити інформацію про:  найменування продукції;  призначення та сфера застосування продукції;  основні характеристики продукції;  конкурентоспроможність;  патентоспроможність (інноваційність);  наявність чи необхідність отримання документів дозвільного характеру, у тому числі ліцензій;  рівень готовності до виробництва та реалізації продукції;  наявність сертифіката якості;  безпека та екологічність;  умови постачання та упаковка;  гарантії та сервіс;  утилізація відходів.  У даному розділі надається інформація про продукцію, яка буде отримана за результатами реалізації інвестиційного проекту.  Оптимальним буде надання у додатку до бізнес-плану фотографій, малюнків, креслень, макетів, ескізів, схем, натурального зразку та інших форм відображення, що надають предметне уявлення про продукцію.  Якщо інвестиційним проектом передбачено виробництво декількох видів продукції, то інформація має бути надана по кожному виду окремо |
| Маркетинг та збут продукції | У даному розділі визначається маркетингові дослідження, опис ринку та перспективи його розвитку, аналіз та опис конкурентів, сильні та слабкі позиції суб'єкта господарювання, споживачі продукції (способи зацікавлення споживачів, аналіз еластичності попиту на продукцію),  вимоги споживачів до продукції та можливості суб'єкта господарювання щодо їх дотримання, SWOT-аналіз, стратегія реклами та просування продукції. |
| План виробництва | Виробничий план передбачає надання інформації про:  розташування суб'єкта господарювання, транспортні шляхи, наявність комунікацій;  виробничі площі, устаткування, технології виробництва, їх прогресивність, необхідність придбання зарубіжних патентів, ліцензій, ноу-хау тощо;  забезпеченість виробництва основними ресурсами (сировина, матеріали, енергетичні ресурси);  імпортна складова інвестиційного проекту (необхідність придбання сировини, матеріалів, обладнання тощо за кордоном, а також перелік основних контрагентів, у яких планується купівля  імпортної продукції);  кадрове забезпечення та рівень кваліфікації кадрів;  екологічність виробництва та безпека працівників;  обсяги виробництва;  заробітна плата та інші витрати на персонал;  витрати на сировину та матеріали;  поточні витрати на виробництво;  загальні витрати. |
| Організаційний план | У даному розділі у відповідності з основними етапами реалізації інвестиційного проекту дається комплексне обґрунтування організаційних заходів. Окремо пояснюється організаційна структура суб'єкта господарювання, строки реалізації інвестиційного проекту, умови оплати і стимулювання праці, структура і склад підрозділів, навчання персоналу, тощо. |
| Фінансовий план | У цьому розділі розкриваються фінансово-економічні розрахунки і повинні бути відображені такі показники:  вартість реалізації інвестиційного проекту та джерела  фінансування;  витрати підготовчого періоду;  витрати основного періоду;  розрахунок надходжень;  витрати, пов'язані з обслуговуванням залучених коштів;  податкові платежі;  план руху грошових потоків (Кеш-Фло);  відомості про оборотний капітал;  рух грошових потоків;  прогнозний баланс. |
| Оцінка ефективності реалізації інвестиційного проекту | Вказаний розділ має розкривати:  - оцінку інвестиційного проекту, його ефективність і спрямованість;  - аналіз чутливості діяльності суб'єкта господарювання до зовнішніх чинників;  - розрахунки основних показників платоспроможності і ліквідності, прогнозовані показники ефективності інвестиційного проекту (чиста приведена вартість - NPV, внутрішня норма дохідності - IRR, дисконтований період окупності інвестиційного проекту - DPP, модифікована внутрішня норма прибутку - MIRR, період окупності - PP, індекс прибутковості - PI, рентабельність тощо). (Основні показники  платоспроможності і ліквідності, прогнозовані показники ефективності інвестиційного проекту розраховується за формулами, наведеними у «Методичних рекомендаціях з розробки бізнес-планів інвестиційних проектів»).  - соціальні наслідки реалізації інвестиційного проекту (відсутність заборгованості із заробітної плати, кількість збережених (утворених) робочих місць, рівень заробітної плати (не нижче, ніж по регіону та галузі), поліпшення (створення інфраструктури), збільшення обсягів реалізації продукції, упровадження інновацій тощо;  - бюджетну ефективність. |
| Ризики | Розділ передбачає викладення результатів аналізу можливих ризиків, а також заходи щодо зменшення впливу ризиків на реалізацію інвестиційного проекту. Розділ передбачає викладення результатів аналізу можливих ризиків, а також заходи щодо зменшення впливу ризиків на реалізацію інвестиційного проекту. |
| Додатки | Усі документи та інформація, які не ввійшли до основних розділів, описуються в додатках, зокрема:  повна інформація про суб'єкта господарювання;  форми відображення, що надають предметне уявлення про продукцію, патентна інформація про продукцію;  результати маркетингових досліджень;  схеми по організаційній структурі суб'єкта господарювання;  фінансово-економічні розрахунки (таблиці, графіки);  лист-підтримку реалізації інвестиційного проекту відповідного центрального або місцевого органу виконавчої влади або органу місцевого самоврядування;  копії установчих документів суб'єкта господарювання;  інші документи, які суб'єкт господарювання вважає за доцільне додати. |

Одним із найважливіших етапів складання бізнес-плану є його оформлення. Оскільки бізнес-план часто виступає своєрідним рекламним документом, на підставі якого можуть робити висновки про бізнес і про його власників, то важливим є зміст, а також і його зовнішній вигляд. Бізнес-план повинен бути простим, стислим (зазвичай, обсяги бізнес-планів до 25 сторінок), в той же час адекватно розкривати сутність підприємницького проекту.

Інформацію слід викладати у діловому стилі, в той же час доступно. Бізнес-план має бути функціональним (містити лише корисну інформацію, яка може зацікавити). Додаткова, пояснювальна інформація за необхідності може бути винесена в додатки, обсяг яких не обмежується.