

Підготовка бізнес-плану



Даний проект отримав фінансування від програми підтримки досліджень та інновацій Горизонт 2020 Європейського Союзу відповідно до грантової угоди N°784966.

Даний проект отримав співфінансування від Федерального міністерства економічного співробітництва та розвитку Німеччини.



Цикл стратегічного планування



Місія

це головне призначення підприємства, чітко сформульована причина його існування, які і формують основні напрями та орієнтири його діяльності. Місія окреслює межі бізнесу, дозволяє уявити можливості фірми та визначитися з тим, на що не треба марно витрачати зусилля. На практиці місія фірми формулюється у процесі пошуку відповіді на запитання: "Яким бізнесом передбачає займатися фірма?"



Цілі

- **Прибутковість**- обсяг; прибуток на інвест. капітал; прибуток до обсягу продажу
- **Продуктивність**- витрати на виробництво одиниці продукції; продуктивність праці
- **Продукція**- зміни номенклатури та асортименту; впровадження нових видів
- **Ринок**- обсяги продукту; частка ринку
- **Виробничі потужності**
- **Персонал**- зменшення плинності кадрів; підвищення рівня кваліфікації

Для чого готувати бізнес-план підприємства

01 Інвестиції:

- Інвестиції від нуля (greenfield investment)
- Приватні інвестиції (private equity)
- Первинна публічна пропозиція (IPO)

- Потенціал росту
- Висока доходність

02 Кредити:

- Овердрафти, поповнення обігових коштів
- Випуск облігацій
- Закупівля обладнання
 - Заміна старого обладнання
 - Розширення поточного виробництва
 - Нове виробництво на суміжних ринках
 - Проектне фінансування—нова юр. особа, нове обладнання та продукція

- Вчасне повернення кредиту з відсотками
- Ліквідна та достатня застава

На зміст і структуру бізнес-плану суттєво впливають розміри бізнесу й обсяги фінансових потреб, специфіка сфери бізнесу.

Етапи розроблення бізнес-плану підприємства

01 Підготовчий етап:

- формування перспективної бізнес-ідеї(виробництва нової продукції, надання нових послуг, впровадження нового технічного або економічного рішення тощо;
- збирання та аналіз інформації про продукцію (послуги), визначення основних напрямків та тенденції розвитку галузі, попередня техніко-економічна оцінка бізнес ідеї

02 Розроблення бізнес-плану:

- формування групи розробників бізнес-плану,
- визначення системи організаційного та фінансового забезпечення бізнес-планування
- визначення послідовності завдань та графік їх виконання

03 Реалізація бізнес-плану:

- корегування в разі необхідності завдань і розрахунків, зроблених під час складання бізнес-плану

Загальна структура бізнес-плану підприємства

Структура бізнес-плану не може бути однаковою в усіх випадках, але процес формування структури бізнес-планів різних типів має багато спільного. Зокрема, в структурі будь-якого бізнес-плану можна виділити три блоки:

- 01 Опис ключових, найважливіших та найзначніших аспектів майбутнього бізнесу; опис того стану бізнесу, якого прагне досягти підприємець стосовно всіх компонентів менеджменту.
- 02 У другому блоці мають бути кількісно охарактеризовані заходи, які передбачається здійснити, щоб досягти поставлених цілей.
- 03 Третій блок узагальнює результати розрахунків, зроблених у другому блоці, за допомогою фінансових показників, які, зрештою, і стають найважливішими критеріями оцінювання привабливості конкретного підприємницького проекту.

Бізнес-план підприємства складається з таких основних розділів:

- 01 резюме
- 02 характеристика підприємства
- 03 характеристика продукції (послуг), що виробляється підприємством
- 04 дослідження та аналіз ринків збуту продукції (послуг)
- 05 характеристика конкурентного середовища та конкурентні переваги
- 06 план маркетингової діяльності
- 07 план виробничої діяльності підприємства
- 08 організаційний план
- 09 план охорони навколишнього середовища
- 10 фінансовий план, програма інвестицій, застава
- 11 аналіз потенційних ризиків
- 12 соціально-економічні наслідки реалізації бізнес-плану.

1. резюме

Резюме(тизер) - це розділ документа, що містить основні положення всього бізнес-плану, який складається обсягом із декількох сторінок. На підставі резюме можна зробити висновок про весь проект бізнес-плану підприємства, тому в резюме необхідно зазначити коротку, ясну і важливу інформацію про проект.

Резюме має відповідати на основні питання:

- мета проекту
- загальна характеристика підприємства
- необхідні інвестиції та ресурси
- вигоди для підприємства та держави від реалізації проекту
- співінвестори
- гарантії (застава) та засоби контролю за реалізацією проекту.

Резюме має містити наступні дані:

- обсяг продаж,
- витрати,
- прибуток,
- термін окупності вкладень/ повернення кредиту.

Усі наступні пункти бізнес-плану розшифровують інформацію з резюме і доводять правильність розрахунків.

2. характеристика підприємства

- повна і скорочена назви підприємства
 - юридична адреса
 - код за загальним класифікатором підприємств і організацій (ЄДРПОУ)
 - номер і дата державної реєстрації (перереєстрації)
 - повна назва та юридична адреса об'єднання (асоціації, концерну тощо)
 - форма власності та правовий статус
 - перелік засновників та розміру їх часток у статутному капіталі.
-
- Надається інформація про дані щодо основних подій, які можуть мати значення для проекту розвитку підприємства (зміна власників підприємства, зміна видів діяльності, поглинання інших організацій (установ) та ін.)
 - Зазначається схема та опис організаційної структури управління підприємством та дані про зв'язки між його окремими підрозділами.

Надається інформація про:

сферу діяльності, сектор ринку, в якому працює підприємство, його спеціалізацію, перелік основних видів продукції та послуг, зазначаються обсяги виробництва.

3. характеристика продукції, що виробляється підприємством

- спеціалізація підприємства
- прогнозне і фактичне виробництво та реалізація підприємством товарів, робіт, послуг (у натуральних та вартісних показниках) за останні 3-5 років,
- структура існуючих витрат підприємства та собівартість щодо кожного виду продукції,
- система закупівлі сировини (оплата, кількість постачальників, якість сировини, доступність)
- енергопостачання,
- забезпеченість матеріальними ресурсами,
- диверсифікація виробництва тощо.

4. дослідження та аналіз ринків збуту продукції (послуг)

- Сучасне становище підприємства на ринках збуту та пропозиції щодо його поліпшення (сервісне обслуговування, система лояльності....)
- При описі цін і валового прибутку підприємство вказує як ціни, що існують на ринку даної продукції (послуг), так і прогнозовану ціну на свою продукцію. При цьому враховується, що ціна товару значно впливає на обсяг продаж та грошовий дохід (еластичність).
- Опис циклу збуту продукції потенційним споживачам містить у собі інформацію про інтервал між реалізацією та отриманням сплати (дебіторська заборгованість), а також про періоди максимального й мінімального обсягів продажу (сезонність).
- Дається висновок про тип ринку даної продукції. Виділяють 4 типи ринків:
 - ринок чистої конкуренції;
 - ринок монополістичної конкуренції;
 - олігополістичний ринок;
 - ринок чистої монополії.
- **Бар'єри на вхід**--інформація про законодавчі обмеження по проникненню на ринок (податкові, митні заборони; необхідність наявності ліцензії і т. п.), установленню ціни на продукцію (державне регулювання ціноутворення)

5.1. Конкурентне середовище та конкурентні переваги

- Характеризується конкурентне середовище, наявність компаній-монополістів або таких, що займають домінуючу позицію в сфері, сегментація (розподіл) ринку між конкурентами підприємства.
- Після визначення головних конкурентів підприємство аналізує їхні та свої сильні і слабкі сторони, як правило, з використанням даних **SWOT -аналізу**.
- Важливим підсумком цього розділу бізнес-плану являється визначення найбільш конкурентоспроможного товару на даному ринку, який можливо вибрати в якості зразка для порівняння при оцінці конкурентоспроможності продукції (послуг) підприємства.

Сильні сторони

покликані забезпечити його прискорене просування до досягнення стратегічних цілей

Слабкість

негативна властивість організації, що визначає її гальмування в процесі руху до досягнення стратегічних цілей

Аналіз внутрішнього оточення

Можливості

це тенденції або події в зовнішньому середовищі, при правильній відповідній реакції на які організація домагається істотного просування до поставлених стратегічних цілей

Загрози

це тенденції або події в зовнішньому середовищі, які за відсутності відповідної реакції організації спричиняють значне погіршення стану організації на шляху до виконання своїх планів

Аналіз зовнішнього оточення

6. план маркетингової діяльності

Визначені підприємством бачення його майбутнього розвитку, місія, цілі та завдання є підставою для підготовки маркетингового плану, який потенційні інвестори та кредитори розглядають як "критичну" умову успіху підприємства.

Маркетинговий план підприємства має включати розділи, в яких розглядаються:

- маркетингова стратегія, що визначає, на якому ринку, в яких його сегментах буде працювати підприємство, яким очікується життєвий цикл продуктів (послуг), що пропонуються підприємством
- стратегія продажів, яка показує, як споживачами сприймається підприємство і його продукція (послуги) порівняно з продукцією конкурентів, а також визначає, яким чином слід "будувати" ціни на продукцію (послуги) підприємства, вибирати методи здійснення продажів, канали збуту, де відображаються шляхи збуту продукції (послуг)
- реклама і просування на ринок, де висвітлюються методи здійснення реклами і просування продукції (послуг), які передбачає застосувати підприємство, а також наводиться бюджет щодо реалізації рекламних заходів
- зв'язки з громадськістю, де зазначаються шляхи та засоби, завдяки яким громадськість може бути поінформована про продукцію (послуги), що пропонуються підприємством.

Підприємство має запровадити постійне спостереження за виконанням маркетингового плану, передбачаючи можливість його коригування щомісяця і навіть щотижня.

7. план виробничої діяльності підприємства

- Виробничий план має показати, яким чином підприємство передбачає виробляти продукцію (послуги), яке **обладнання**, технологічні процеси мають бути застосовані, яка **сировина**, матеріали та комплектуючі повинні використовуватись, які підприємства і на яких умовах будуть його головними постачальниками, а також які вимоги висувуються щодо **кваліфікації робочої сили** (за категоріями).
- Потрібно також визначити потреби підприємства у **виробничих площах**, вказуючи на те, на яких засадах (правових та фінансових) тощо. На підставі даної інформації можуть бути обчислені витрати, які пов'язані з виробництвом продукції (наданням послуг) підприємством.
- Доцільно також показати, на яких умовах передбачається здійснювати транспортування продукції, а також якими є післяреалізаційні гарантії для споживачів - **порядок проведення обслуговування та ремонту в процесі експлуатації**.
- Зовнішні щодо підприємства групи, зокрема інвестори та кредитори, зацікавлені в "стратегічних" елементах виробничого плану перш за все таких, як існуючий і такий, що планується, ступінь використання виробничих потужностей, яку планують, стан інфраструктури, технічні і технологічні можливості. Для інвесторів дуже важливо **оцінити потребу в новому капіталі**, що є необхідним для підтримання довгострокового зростання підприємства, і впевнитися в достатній гнучкості підприємства щодо освоєння нових прибуткових ринків і виходу зі старих за умов, що вони стають неприбутковими.
- З точки зору "внутрішньої" сфери використання виробничий план відіграє дуже важливу роль у тому розумінні, що він дає своєрідну **основу для управління виробничою та фінансовою діяльністю підприємства**. Саме дані, що забезпечують виробничий план, визначають потреби підприємства як в робочій силі, обладнанні, сировині, матеріалах, так і в коштах.

8. організаційний план

- **Організаційний план повинен включати аналіз правової, політичної, адміністративної ситуації, в рамках якої працює підприємство, а також прогноз її розвитку на майбутнє.** Він також обов'язково має містити інформацію відносно того, якими є нинішня форма власності та організаційно-правова форма господарювання, що застосовується на даному підприємстві, а також щодо того, які зміни в ній плануються.
- Організаційна структура має містити **аналіз керівного складу підприємства** за функціями або підрозділами за певний час, а також нести інформацію щодо основних етапів їх трудової діяльності, освіти, зобов'язань і відповідальності, порядку заохочення, що застосовується. Доцільно навести **схему організаційної структури** підприємства з позначеними рівнями повноважень і відповідальності його керівників.
- У цьому розділі також дається **опис рядового персоналу** з вказівкою на те, які фахівці потрібні, рівень їх заробітної плати, сфери відповідальності. Це дасть змогу краще планувати кадрову політику, оцінити чутливість бізнес-плану до проблеми наймання ключових співробітників.

9. план охорони навколишнього середовища

- Наводиться інформація про стан навколишнього середовища, існуючі проблеми, першочерговість їх вирішення, **джерела фінансування проведення природоохоронних заходів** з визначенням термінів виконання.
- Вказується на відповідність бізнес-плану вимогам законодавчих актів та інших нормативних документів щодо допустимого негативного впливу на оточуюче середовище. При перевищенні допустимих норм такого впливу визначаються шляхи його зменшення.
- Вказуються наявні **очисні споруди**, їх стан та потреба в додаткових заходах щодо охорони навколишнього середовища, окремих його складових (повітря, води, лісових та інших ресурсів), **утилізації відходів виробництва**, пакувальних матеріалів; очистки промислових стоків і скидів; рекультивації земель тощо.
- Аналізуються можливі **екологічні наслідки проекту** та визначаються витрати, пов'язані з виконанням природоохоронних заходів.

10. фінансовий план та програма інвестицій

- Шляхом зіставлення розрахованої на проект потреби в додаткових інвестиціях і джерел фінансування (покриття) цієї потреби визначається **розмір необхідних додаткових фінансових ресурсів та джерела їх отримання** (кредит, інвестиції).
- Складається **графік погашення** кредиторської заборгованості відповідно до умов конкретних кредитних договорів з урахуванням установлених строків погашення. У разі залучення інвестицій прописується **дівідендна політика** підприємства. Можливі комбіновані схеми (convertible bonds) коли частина кредиту за певних умов конвертується у статутний капітал.
- На основі виробничої та інвестиційної програм, дівідентної політики та графіку погашення кредиту, розраховуються **прогнознi баланс підприємства, звіт про фінансові результати, звіт про рух грошових коштів**.
- Формується **модель дисконтованих грошових потоків**. При цьому загальний результат від інвестицій розраховується як сума дисконтованих грошових потоків кожного року реалізації даного проекту розвитку підприємства й поточної (дисконтованої) вартості залишкової вартості (terminal value) за межами планованого періоду.
- **Крапка беззбитковості** (поріг рентабельності), як така виручка від реалізації, при якій підприємство вже не має збитків, але ще не має й прибутків, тобто результату від реалізації після відшкодування змінних витрат у точності вистачає на покриття постійних витрат, і прибуток дорівнює нулю.
- На базі прогнозних фінансових форм розраховуються **операційно-фінансові коефіцієнти**. Коефіцієнти аналізуються з метою встановлення їх відповідності нормативним значенням для прийняття рішення кредитними установами чи інвесторами. В ході реалізації бізнес плану коефіцієнти використовуються з метою контролю операційної діяльності підприємства.

11. аналіз потенційних ризиків

- Аналіз потенційних ризиків дозволяє прийняти рішення щодо реалізації бізнес-плану підприємства з урахуванням багатьох факторів: **політичних, соціальних, технологічних, економічних, ринкових**. При прийнятті рішення про доцільність бізнес-плану всі ці фактори необхідно врахувати у формі передбачуваного ризику.
- Для запобігання ризикам необхідно їх ідентифікувати, оцінити, вибрати методи та інструменти, які дозволять запобігти їх появі, або ж їх контролювати.
- Одна з основних цілей підготовки бізнес-плану до реалізації полягає у розподілі ризиків між тими учасниками бізнес-плану, що знаходяться у найкращій позиції, щоб узяти на себе той чи інший ризик, або спромогтися його максимально знизити.
- Даний розділ повинен містити в собі **аналіз ступеню всіх можливих для проекту ризиків**. У цьому аналізі слід пояснити, чому цей ризик є важливим для проекту, показати ступінь можливого підвищення цього ризику та міри, за допомогою яких вдасться його зменшити.
- **Ефективним засобом зниження ризику** виступає принцип диверсифікації – і щодо номенклатури продукції (послуг), що виробляються підприємством, і щодо ринків збуту, і щодо постачальників сировини, матеріалів, комплектуючих, і щодо споживачів продукції (послуг), і щодо фінансових активів підприємства.
- Наводяться відомості щодо оцінки можливих ризиків, джерел та заходів їх запобігання, **можливого страхування**.

12. соціально-економічні наслідки реалізації бізнес-плану

Показники суспільної економічної ефективності враховують наслідки реалізації бізнес-плану підприємства для суспільства в цілому, в тому числі як показники безпосередніх результатів і витрат проекту розвитку підприємства, так і витрати і результати в суміжних галузях, секторах економіки, екологічні, соціальні та інші позаекономічні ефекти.

Соціально-економічні показники реалізації бізнес-плану:

- збільшення податкових надходжень,
- кількість збережених або новостворених робочих місць,
- покращання умов роботи працюючих,
- впровадження інновацій, тощо.



Дякуємо за увагу!

Більше інформації про проект
представлено на сайті:

www.KeepWarmEurope.eu

та

<http://kt-energy.com.ua/projects/keep-warm/>



This project is funded by the EU's Horizon 2020 research and innovation programme under grant agreement N°784966, and lasts from April 2018 – September 2020.

This project receives co-funding from the German Federal Ministry of Economic Cooperation and Development.

