**ТЕМА 4. БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ**

1. Основні положення бізнес-планування

2. Бізнес-модель КАНВАС

3. Послідовність розробки бізнес-плану

4. Типова структура бізнес-плану

Насіння загибелі кожної компанії

міститься в її бізнес-плані.

ФРЕД АДЛЕР

**1. Основні положення бізнес-планування**

Підприємець завжди прагне до успіху, і хоча існує частка випадковості, малоймовірно, що успіх прийде без певного планування і роздумів. Бізнес-планування є дуже ефективним методом скорочення поточних і очікуваних проблем у майбутньому. Практика підказує, що реалізація будь-якої серйозної комерційної ідеї має розпочинатися з розробки 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. Правильно складений бізнес-план має аргументовано відповісти на питання: чи варто вкладати кошти в задуману справу й чи дасть вона прибуток, який виправдає затрачені зусилля та кошти?

Бізнес-план може розроблятись в таких випадках:

- для власних потреб – планування власної діяльності, оцінки життєздатності запланованого проекту та обрахування необхідних затрат, очікуваних доходів і періоду, коли ці затрати себе окуплять;

- для залучення зовнішніх інвесторів (отримання інвестиції, дотації, кредиту, і т. ін.) – переконання інвестора в тому, що ваш проект є для нього гарним вкладенням коштів, що він є реальним для виконання і досить швидко принесе заплановані прибутки;

- для переконання потенційних партнерів узяти участь в його реалізації.

Бізнес-план є необхідним не лише на стадії створення нового підприємства, його також складають вже існуючі фірми для планування своєї діяльності на певний період часу (рік, 3 роки, 5 років).

Важливість розробки бізнес-плану полягає у тому, що він:

• 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 та ін.;

• допомагає описати коло першочергових питань і першочергової діяльності;

• дозволяє розрахувати очікувані фінансові результати діяльності (обсяг продажу, прибутку, доходів на капітал та ін.), тобто оцінити життєздатність підприємства в умовах конкуренції, майбутню стійкість підприємства, зменшити ступінь 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.

Для того, щоб бізнес-план служив помічником, необхідні час і сили, щоб його правильно скласти.

Будь-який план повинен відповідати таких ***критеріям***.

1. *Простота* – доступність для сприйняття. Викладання простою, ясною та зрозумілою мовою з чіткими формулюваннями. Лаконічність викладання тексту та подання бізнес-плану у зручній для ознайомлення формі.

2. *Корисність* – бізнес-план повинен бути інструментом для прийняття рішень з практичних питань здійснення бізнесу:

- бізнес-план для власних потреб складається у виді плану дій з описом усіх кроків;

- бізнес-план для банку має переконувати його працівників, що ви зможете повернути кредит протягом терміну, на який його берете;

- бізнес-план для потенційного партнера має переконувати, що створений бізнес буде приносити стабільний дохід протягом довгих років. Партнер повинен зрозуміти з бізнес-плану, що очікується значний ріст обсягів ринку, а виробництво здатне дати певну кількість продукції;

- бізнес-план для інвесторів має показувати, що ваша бізнес-ідея є життєздатна, що ви здатні організувати правильно діяльність, забезпечити необхідний ріст реалізації продукції, маєте необхідні компетенції та зв’язки, і його інвестиції не лише швидко повернуться, а й дадуть очікувані дивіденди.

2. *Гнучкість* – можливість внесення корективів з урахуванням ходу реалізації проекту.

3. *Інструмент контролю* – дозволяє відстежувати за системою показників відповідність фактичних результатів плановим завданням.

4. *Точність* – інформація, що міститься в ньому повинна ґрунтуватися на реальній ситуації на ринку, а розрахунки обґрунтовані. Для підготовки бізнес-плану необхідно зібрати чимало інформації, яку попередньо варто проаналізувати (зробити «прикидку» фінансових результатів) і тільки після цього розпочинати написання проекту.

Стандартної форми бізнес-плану не існує, але у всіх випадках він повинен містити характерну інформацію, необхідну для прийняття рішення про можливість фінансування підприємства.

Кожен бізнес-план має свої особливі риси залежно від того, в якій сфері починає працювати підприємець, який капітал він хоче отримати від банку чи інвестиційної компанії.

**2. Бізнес-модель КАНВАС**

Разом з тим, розробка розгорнутого бізнес-плану є трудомістким процесом, який також потребує певного часу. Важливим кроком у розробці бізнес-плану є розробка бізнес-моделі, яка описує економічне обґрунтування як бізнес створює та розраховує прибуток. Тому на практиці дуже поширеним є використання так званої бізнес-моделі, яка дозволяє зосередитися на створенні цінності новоствореного проекту, тестувати і створювати продукти та послуги, яких хочуть/запитують клієнти. Матричний шаблон розробки бізнес-моделі був розроблений швейцарським бізнес-теоретиком Олександром Остервальдером у співавторстві з бельгійським вченим Ів Пін’є у 2008 році. Цей шаблон був позначений канвой бізнес моделі (business model canvas) та поширився на практиці. У літературі вона частіше позначається як бізнес-модель КАНВАС (CANVAS).

Бізнес-модель є допоміжним засобом для створення бізнес-плану. Модель «CANVAS» включає наступні дев’ять складових елементів (блоків)

ефективного бізнесу.

1. Сегменти споживачів. (Для кого ми працюємо? Який споживач для нас найважливіший?).

2. Ключові вигоди пропозиції.

3. Канали збуту.

4. Побудова взаємовигідних відносин з клієнтами . (Формування стосунків з аудиторією. Яким чином ви вибудовуєте стосунки з вашими клієнтами?).

5. Потоки доходів.

6. Ключові ресурси. (Ключові ресурси, які нам потрібні для здійснення діяльності).

7. Головні дії. (Ключова діяльність. Як може бути організована діяльність підприємства. План-графік діяльності).

8. Можливі партнери. (Ключові партнери, без яких ваша організація не може існувати. Дорожня карта для постраждалих. Як вона складається? Як нею користуватись?).

9. Структура витрат. (Постійні витрати, змінні витрати, витрата на заробітну плату, податки, ціна ресурсів і т.д.)

Всі ці блоки логічно пов’язані між собою, необхідно відповісти на питання кожного блоку і зробити відповідні висновки. Ці висновки у подальшому використовуються при розробці бізнес-плану.

**3. Послідовність розробки бізнес-плану**

Незалежно від сфери діяльності та особливостей компанії, яка готує бізнес-план, можна відзначити декілька стандартних етапів, які необхідно послідовно пройти при його розробці.

*1. Визначення мети написання бізнес-плану.*

Як правило, мета бізнес-плану визначається переліком проблем, які покликані вирішити бізнес-план. Наприклад, для отримання кредиту в банку або для визначення ефективності бізнесу, який зорганізується, безпосередньо для потреб підприємця.

*2. Чітке визначення кола читачів бізнес-плану.*

Слід чітко уявляти, готується бізнес-план для внутрішнього використання або ж він призначений для вивчення іншими особами, яких підприємець хотів би бачити як своїх інвесторів – майбутні акціонери, комерційні банки та інші. Це має значення для визначення змісту інформації, яка повинна бути включена до бізнес-плану. Наприклад, включення чи ні конфіденціальної інформації, інформації, яка має комерційну таємницю та ін.

*3. Збір інформації, необхідної для написання бізнес-плану.*

На цьому етапі необхідно виявити джерела необхідної для розробки бізнес-плану інформації та накопичити певний стартовий масив інформації для початку роботи над бізнес-планом. У процесі прийняття рішення підприємцю необхідно враховувати, що для розробки конкурентоспроможного бізнес-плану його розробник повинен володіти повною і вичерпною інформацією про діяльність компанії, без цього бізнес-план не буде точно відображати стан справ, і наслідки реалізації проекту по такому бізнес-плану можуть бути катастрофічними.

*4. Вибір структури бізнес-плану і безпосереднє написання тексту пояснювальної записки.*

Послідовність розробки бізнес-плану наведена на рис. 1.



Рис. 1. Послідовність розробки бізнес-плану

Треба відзначити, що не існує певних методик підготовки бізнес-плану, однак, існують декілька груп стандартів його складання.

1. Стандарти UNIDO (Організація Об'єднаних Націй з промислового розвитку, ЮНІДО (англ. UNIDO-United NationsIndustrial Development Organization) – є спеціалізованою установою Організації Об’єднаних Націй, зусилля якої зосереджені на боротьбі з бідністю шляхом підвищення продуктивності. ЮНІДО надає допомогу країнам, що розвиваються і країнам з перехідною економікою у їхній боротьбі з маргіналізацією у сучасних умовах глобалізації. Організація мобілізує знання, досвід, інформацію й технології й тим самим сприяє продуктивній зайнятості, розвитку конкурентоспроможної економіки й забезпеченню екологічної стабільності).

2. Стандарти ЄБРР (Європейський банк реконструкції й розвитку (ЄБРР, англ. European Bank for Reconstruction and Development, EBRD) – інвестиційний механізм, створений в 1991 році 61 країною й двома міжнародними організаціями для підтримки ринкової економіки і демократії в 29 країнах – від Центральної Європи до Центральної Азії. Як міжнародна організація, ЄБРР користується низкою привілеїв, таких як юридична недоторканність співробітників. Організація виникла в період, коли в державах Центральної й Східної Європи мінявся соціалістичний політичний лад і країни колишнього Радянського блоку потребували підтримки для створення нового приватного сектора в умовах переходу до ринкової економіки. ЄБРР є найбільшим інвестором у регіоні, і крім виділення своїх коштів залучає значні обсяги прямих іноземних інвестицій. Однак, хоча його акціонерами і є представники держави, ЄБРР вкладає капітал головним чином у приватні підприємства, як правило, спільно зі своїми комерційними партнерами.

3. Стандарти BFM Group (Інвестиційно-проектна компанія BFM Group Ukraine – один із лідерів у галузі надання повного комплексу послуг підготовки інвестиційних проектів до залучення капіталу. Компанія входить у ТОП ведучих консалтингових компаній України.

4. Стандарти KPMG (одна з найбільших у світі мереж, що надає професійні послуги, і одна з аудиторських компаній Великої четвірки поряд з Deloitte, Ernst&Young та PwC. Компанія надає три види послуг: аудит, сплата податків та консультаційні послуги. Консультаційні послуги, в свою чергу, поділяються на три групи: управлінське консультування, ризикове консультування та реструктуризація з веденням справ.

5. Стандарти BP-Start UP (BP-Start: бізнес-план онлайн web-інструмент для бізнес-планування за стандартами банків, фондів і державних установ).

**4. Типова структура бізнес-плану**

Глибина опрацювання бізнес-плану залежить від відповідного обсягу фінансування. У випадку малого бізнесу деякі деталі бізнес-плану можуть бути опущені або викладені в скороченому обсязі. Бізнес-плани, призначені для внутрішнього користування (тобто для планування й прогнозу діяльності підприємства), можуть бути в чомусь спрощені. Разом з тим, існує універсальна основа будь-якого бізнес-плану, на яку можуть накладатися різні додаткові аспекти, що наведена нижче.

***Типова структура бізнес-плану***

Резюме

1. Інформація про підприємство (підприємця-фізичну особу).

2. Характеристика продукції, робіт, послуг, які ініційовані проектом.

3. Маркетингове обґрунтування.

4. Виробничий план.

5. Організаційний план.

6. Фінансовий план та ефективність проекту.

7. Юридичний план.

8. Оцінка ризиків.

9. Охорона навколишнього природного середовища.

Додатки

**РЕЗЮМЕ**

Резюме містить основні положення бізнес-плану, його стислий опис, оскільки на його підставі робиться висновок про проект у цілому. Воно повинно містити мінімум спеціальних термінів. Рекомендовано в нього включати таку інформацію:

- *Назва проекту* (правильно написана назва проекту має нести вже достатню інформацію про те, що планується).

- *Ціль розробки даного бізнес-плану* (для чого та для кого розробляєте бізнес-план)

- *Ціль проекту* (мета бізнес-діяльності, яка планується). Цілі проекту – це цілі бізнесу, які визначаються загальною стратегією: розширення ринку, впровадження нововведень, отримання максимального прибутку, створення нового бізнесу, розширення існуючого бізнесу, купівля бізнесу, інше. Цілі мають бути описані таким чином, щоб було зрозуміло і переконливо для кожної людини.

- *Короткий опис проекту* (що саме та яким чином буде відбуватися)

- *Короткий опис продукції або послуг* (яка саме продукція, в чому її корисність для покупців, у чому вимірюється одиниця продукції, яка ціна за одиницю вимірювання продукту, який заплановано обсяг збуту в квартал (або місяць, у залежності від терміну планування, який ви обрали), у випадку виробництва – який максимальний обсяг виробництва можливий в квартал (місяць).

- *Короткий опис цільових ринків*

*- Короткий опис сировини (матеріалів)*

*- Короткий опис необхідного обладнання*

*- Місце розташування діяльності*

*- Необхідний персонал*

*- Термін планування, термін підготовчого періоду, термін початку реалізації проекту, термін окупності проекту*

- *Необхідні інвестиції* (загальна вартість проекту, скільки планується вкласти власних коштів, скільки треба залучених коштів, у якій формі планується їх залучити, які необхідні капітальні вкладення і оборотні кошти).

- *Заплановані показники оперативної діяльності* (скільки планується надходжень від реалізації (виручки) протягом терміну планування, скільки планується витрат протягом терміну планування, які плануються прибутки на кінець терміну планування, скільки коштів залишається після повернення залучених інвестицій).

Резюме має бути досить змістовне і зрозуміле для читання людині, якій надається бізнес-план. Резюме – це візитна картка проекту. Якщо воно погано складене і не зацікавило інвестора, то вірогідніше за все, він навіть не буде переглядати інші частини бізнес-плану. Фактично резюме складається на основі написаного бізнес-плану, в нього вписується необхідна інформація з різних розділів бізнес-плану в стислому вигляді.

Усі наступні глави бізнес-плану розшифровують інформацію з резюме і доводять правильність розрахунків. Рекомендовані основні елементи в розрізі окремих розділів бізнес-плану приведені нижче.

**1. ІНФОРМАЦІЯ ПРО ПІДПРИЄМСТВО** (фізичну особу-підприємця)

Цей розділ описує теперішній стан підприємства, яке розробило проект. Тут описуються:

- *цілі проекту* (для чого розроблений проект і що дасть його реалізація). Цілі мають бути конкретні та вимірювальні;

- *короткий опис існуючого підприємства*: його реквізити, керівники та їх компетенція, власники, організаційно-правова форма, розмір статутного фонду, система оподаткування, дата створення, основні етапи розвитку підприємства, основні види діяльності, основні балансові та фінансові показники за останні декілька років;

- *менеджмент*. Надається: характеристика ключових керівників підприємства, їх посади, кваліфікація, освіта, вік; існуюча організаційно-структурна схема підприємства; система мотивації керівної ланки.

**2. ХАРАКТЕРИСТИКА ПРОДУКЦІЇ, РОБІТ, ПОСЛУГ**

У цьому розділі необхідно висвітлити такі основні моменти.

• Специфічні особливості пропонованих товарів і послуг.

• Яким чином пропоновані товари і послуги будуть задовольняти потреби цільового ринку? Їх конкурентоспроможність?

• Чи є торгові марки, авторські права, ліцензії і гарантії, сертифікати пов'язані з запропонованими товарами і послугами?

У цьому розділі описуються продукція, товар, послуга, які планується виробляти, реалізовувати, надавати. Також описується: що це за продукт, в яких одиницях він вимірюється, яке його призначення і сфера застосування, які його споживчі властивості, тобто чим саме він є корисний і привабливий для покупців і чому споживачі будуть його купувати. Варто описати такі характеристики продукції: споживчі властивості (смак, колір, вага, міцність, і та інші), якість (ДСТУ, ISO, і та інші), дизайн; упаковка; сервіс; авторські права, патенти, торгові знаки; конкурентні переваги (краще, ніж ..., тому, що ...); слабкі сторони продукту (гірше, ніж ..., тому, що ...); продукція, якою споживачі можуть замінити пропонований товар (товари-замінники); інше (наприклад, термін зберігання, та інші).

**3. МАРКЕТИНГОВЕ ОБҐРУНТУВАННЯ**

У цьому розділі необхідно обґрунтувати вибір цільових сегментів ринку і прогноз продажу. Описати схеми розповсюдження товарів.

Охарактеризувати принципи ціноутворення; рекламну діяльність фірми; методи стимулювання продажу; сервісні послуги компанії (гарантійне обслуговування та ін.

***3.1. АНАЛІЗ РИНКУ***

Аналіз ринку має надавати:

- інформацію про галузь, в якій планується діяти, її особливості, залежність від суміжних галузей;

- тенденції на тому ринку, на який планується виходити;

- оцінку ємкості ринку – обсяг ринку (річне споживання продукту) в розрізі обраних регіонів та в розрізі обраних груп споживачів;

- специфіку роботи на обраному ринку;

- сегменти ринку, на які націлений пропонований продукт (тобто групи основних споживачів), – портрети потенційних споживачів;

Загалом розділ про аналіз ринку – це підсумки ринкових досліджень, які проводяться перед початком написання бізнес-плану. У ньому має йти мова про те, хто є основними потенційними споживачами, де вони знаходяться, як і чому вони будуть купувати продукцію або товар.

***3.2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТІВ***

У цьому розділі варто описати основних конкурентів, які виробляють або продають подібну продукцію на обраних ринках, щоб можна було уявити наскільки зараз ринок насичений конкурентною продукцією. Вказується наскільки зростає конкуренція і чи можлива поява нових конкурентів у майбутньому. Тут варто замислитись над цілями конкурентів і оцінити ті засоби, якими вони просувають свою продукцію на ринок, а також їх можливу реакцію на появу запланованої продукції на ринку. Найкраще представити порівняльні характеристики конкурентів щодо конкурентоспроможності самих підприємств (рівень розвитку фірм, досвід, доступ до ресурсів, зв’язки, фінансове положення, кваліфікація працівників, доля ринку, ефективність стратегії збуту, і т. п.) і окремо щодо конкурентоспроможності характеристик продукції (споживацькі якості, якість, ціна, упаковка, чи задовольняє потреби клієнтів).

***3.3. ПЛАН МАРКЕТИНГУ***

План маркетингу має представляти стратегію та тактику маркетингу.

Стратегія маркетингу – це визначення цілей на обраному ринку і вибір засобів для їх досягнення протягом терміну планування.

Варто описати обраний метод ціноутворення та стратегію збуту продуктів, а також обґрунтувати, чому обрані такі стратегії. Також план маркетингу передбачає детальний опис обраних каналів збуту продукції, тобто як саме будете здійснювати продаж, способи стимулювання продажу (знижки, сезонні розпродажі, відстрочки та ін.).

Тактика маркетингу – це конкретний план дій, які будуть здійснюватися відповідно до обраної стратегії та цілей проекту.

Його можна представити у вигляді опису таких пунктів:

1. Рекламна компанія – її суть, навіщо і коли вона почнеться, її цілі, позитивні та негативні сторони, рекламний план (яка реклама, чому саме такий вид реклами, де, коли, скільки коштує), зв’язок рекламного плану з планом продажу і загальною стратегією.

2. Формування дилерської мережі, умови роботи з посередниками, умови їх оплати та мотивації, заохочувальні заходи.

3. Поштові розсилки, телефонні продажі, їх цілі, стратегія, зв’язок плану їх використання з планом продажу.

4. Використання торгових агентів, які приходять безпосередньо до клієнтів. Умови роботи з ними, їх мотивація та умови оплати, заохочувальні заходи.

5. Виставки, семінари, презентації. Цілі, теми, дати, план використання результатів заходів, зв’язок із планом продажу.

6. Зв’язки з громадськістю. Зв’язки з державними та громадськими організаціями, засобами масової інформації. План, цілі, стратегія.

7. Рекламні матеріали. Каталоги, моделі, зразки, відео та аудіо матеріали, плакати, вітрини, стенди, рекомендаційні листи тощо. План-графік здійснення реклами.

8. Навчання споживачів використовувати переваги товару, відрізняти запропонований товар серед інших. Цілі, методи, план.

9. Організація гарантійного та післягарантійного обслуговування, методи, план, фінансування.

10. Інше.

Варто скласти план-графік здійснення заходів для забезпечення збуту продукції за вищенаведеними пунктами, вказуючи відповідно до пункту заплановану помісячно (або поквартально, в залежності від обраного терміну планування) суму витрат.

Прогноз реалізації продукції (товарів, послуг) має містити план-графік виробництва продукції (закупівлі товарів) у натуральних показниках, план-графік реалізації продукції в натуральних показниках, план-графік індексів змін цін у порівнянні з вказаною в бізнес-плані ціною в залежності від сезонності, інфляції, стрибків цін та ін., а також план доходів від реалізації продукції.

**4. ВИРОБНИЧИЙ ПЛАН**

У цьому розділі необхідно в загальних рисах висвітлити процес виробництва основної продукції компанії або надання послуг. Також необхідно дати відповідь на такі питання.

1. Де буде виготовлятися товар (на діючому підприємстві або це буде нове підприємство)?

Необхідно провести опис інфраструктури: територія, опис землі та споруд; обладнання (кількість, тип, технічний стан, вік і ступінь зношування); ринкова ціна приміщень і устаткування компанії; наявність сертифікатів, спеціальних дозволів і ліцензій. Тобто описуються:

- місце розташування об’єкта інвестицій, де саме буде здійснюватись діяльність;

- будівлі і споруди (перелік і коротка характеристика виробничих і адміністративних будівель, приміщень, необхідних для реалізації проекту, власні чи орендовані, на яких умовах, їх стан, призначення, площа, вартість);

- наявна площа; вказуються, які є недоліки та переваги з точки зору доступу до споживачів, яке забезпечення трудовими ресурсами обраного регіону;

- чи існують місцеві програми розвитку;

- який сьогодні стан забезпеченості підприємства.

2. Які виробничі можливості підприємства? Необхідно описати:

- технологічні процеси (яка обрана технологія, чому саме вона, наскільки ця технологія відповідає сучасним вимогам, основні технологічні процеси);

- необхідне обладнання (характеристика обладнання, чому саме таке обладнання обране; вартість закупівлі та монтажу або оренди, режим роботи обладнання, запланований коефіцієнт завантаження);

3. Де, в якій кількості, за якими цінами необхідно здобувати сировину й матеріали? Описуються необхідні сировина та матеріали, їх характеристики, ціни, перелік постачальників, умови постачання та оплати, необхідні обсяги на рік.

4. Яка репутація постачальників сировини, їх досвід роботи?

5. Який необхідний штатний персонал? Необхідно обґрунтувати план персоналу, тобто штатний розклад, кваліфікація, яку повинні мати ключові працівники, перелік працівників та місячний фонд заробітної плати працівників з погодинною оплатою праці, перелік працівників та запланований місячний фонд заробітної плати працівників з відрядною оплатою праці (% від ціни одиниці продукції або інші умови).

6. Яка екологічна обстановка на підприємстві? Необхідно провести екологічний аналіз; проаналізувати наявність факторів, які будуть впливати на навколишнє природне середовище, заходи, які необхідно здійснити для запобігання негативного впливу проекту на навколишнє природне середовище, і навпаки види та кількість викидів, податки за забруднення навколишнього природного середовища, залежність проекту від екологічної ситуації в регіоні.

7. Які необхідні капітальні витрати? Необхідно обґрунтувати капітальні витрати: витрати на будівельно-монтажні роботи, обладнання, інвентар, нематеріальні активи та інші витрати підготовчого періоду.

8. Які витрати у зв’язку з упровадженням проекту? Необхідно провести детальні розрахунки:

- змінних витрат: розрахунок прямих витрат, які відносяться на собівартість одиниці товару. Змінні витрати є складовою ціни одиниці товару тому не можуть її перевищувати (сировина, матеріали, упаковка, електроенергія, транспортні затрати, вода, % відрядної оплати праці персоналу, все, що можна розрахувати в перерахунку на одиницю товару), і зростають з кожною наступною одиницею товару.

- постійних витрат. Постійні витрати це регулярні витрати, сума яких практично не залежить від обсягів виробництва або продажу товарів (витрати на погодинну оплату праці, ремонт обладнання, оренду приміщень, охорону, фіксовані ставки податків, відрядження, рекламу, складські та комунальні витрати, інші постійні для вашого виду бізнесу витрати).

**5. ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ПЛАН**

У цьому розділі необхідно описати організаційну структуру підприємства. Обґрунтувати потребу в кадрах. Дати коротку характеристику менеджерів, період їх роботи в компанії, освіта, кваліфікація та досвід роботи в даній галузі.

Організаційний план містить інформацію про менеджерів проекту та план-графік реалізації проекту. Інформація про менеджерів проекту показує, хто є керівником проекту, які функції, обов’язки, повноваження має керівник, відповідальність та форми стимулювання керівника та інших менеджерів проекту. Для інвесторів важливо бачити, хто та за що буде відповідати в ході реалізації проекту.

План-графік реалізації проекту будується у вигляді таблиці, де показано, які витрати і коли будуть здійснюватися з налагоджування діяльності, та коли планується пуск виробництва.

**6. ФІНАНСОВИЙ ПЛАН ТА ЕФЕКТИВНІСТЬ ПРОЕКТУ**

У цьому розділі необхідно розрахувати та обґрунтувати вартість реалізації проекту та джерела фінансування; витрати. Розрахувати надходження; податкові платежі; план руху грошових потоків (Кеш-Фло) і прогнозний баланс.

Таким чином, у цьому розділі необхідно надати обґрунтовані розрахунки:

- питомих витрат (планові калькуляції собівартості). Цей пункт важливий для виробництва, бо показує розрахунок собівартості одиниці продукції, заплановану норму прибутку і, відповідно до цього, ціну реалізації одиниці продукції.

- точки беззбитковості проекту. Точка беззбитковості показує мінімальний обсяг продажу продукції, при якому бізнес стає беззбитковим, тобто обсяг виробництва і продажу, при якому доходи дорівнюють загальним витратам.

- потреби в запасах. Потреби в запасах залежить від часу виробничого циклу та залежать від урахування терміну виготовлення продукції, часу знаходження продукції на складі до моменту продажу, врахування тих запасів, які мають бути на складі, щоб процес реалізації та виробництва був неперервним, терміну відстрочки на оплату продукції, швидкості обертання запасів.

- звіту про прибутки/збитки. Необхідно скласти таблицю, яка показує помісячні доходи від реалізації та витрати, тобто характеризує прибутки або збитки підприємства.

- нерозподіленого прибутку/збитку. Нерозподілений прибуток/збиток – це накопичена сума збитків та прибутків за попередні місяці.

- звіту про рух грошових коштів. Рух грошових коштів – це звіт про надходження та використання фінансових ресурсів, який отримується на базі запланованих бізнес-показників роботи підприємства (рентабельність, період розрахунку з кредиторами та надходження коштів від реалізованої продукції та інше), метою якого є отримання відповіді про достатність грошових коштів на кінець звітного періоду для подальшої роботи.

- оцінки ефективності проекту. Оцінка ефективності проекту проводиться на підставі:

1) аналізу чутливості діяльності підприємства до зовнішніх чинників;

2) розрахунків основних показників платоспроможності та ліквідності;

3) розрахунків прогнозованих показників ефективності проекту (чиста приведена вартість – NPV, внутрішня норма прибутковості – IRR, дисконтований період окупності проекту – DPP, рентабельність та ін.);

4) аналізу можливих ризиків, SWOT-аналіз.

Розділ містить також кошторис використання інвестицій, в якому відображено, які витрати та за рахунок чого мають здійснюватися, яка загальна вартість проекту, яка частина з цього має піти на капітальні витрати і яка на оборотні кошти, яку суму вкладає в проект саме підприємство (підприємець) і яку планує залучити. Розроблений план-графік залучення і повернення інвестицій, має показувати:

- в якому вигляді залучаються інвестиції (кредит, лізинг) та на який термін, який річний відсоток, яке відстрочення платежу;

- помісячне (поквартальне) планування надходжень коштів, повернення основного боргу та виплати відсотків;

- коли та на яку суму планується залучити акціонерний капітал;

- яка періодичність виплати дивідендів, яку долю від чистого прибутку складатиме виплата дивідендів.

**7. ЮРИДИЧНИЙ ПЛАН**

Юридичний план є дуже важливим розділом для інвесторів, і містить:

інформацію про засновників, права власності на активи, наявність ліцензій, дозволів, сертифікатів та ін. З нього інвестори мають отримати інформацію про попередню кредитну історію (які суми були запозичені в минулому, з яких джерел та за скільки часу погашені), наявні активи підприємства, які можуть бути використані в якості застави, в якому вигляді планується залучити інвестицію та що можна запропонувати інвестору (дивіденди, акції, частку від об’єму продажу, частку виробленої продукції, давальницьку схему, інше);

**8. ОЦІНКА РИЗИКІВ**

Оцінка ризиків складається з переліку можливих ризиків та заходів для зниження ризиків (варто проаналізувати ті ризики, на які можна впливати і ті, на які не можете впливати).

**9. ОХОРОНА НАВКОЛИШНЬОГО ПРИРОДНОГО СЕРЕДОВИЩА**

У цьому розділі обґрунтовується екологічність виробництва та безпека працівників; наявність виробничих відходів, токсичних речовин та їх розміщення; утилізація відходів.

**ДОДАТКИ**

Включається вся найважливіша інформація, яка не ввійшла у пояснювальну записку: повні резюме по менеджменту компанії; копії фінансових звітів компанії; рекомендаційні листи від кредиторів, у яких компанія раніше отримувала кредити; копії договорів, пов'язаних з реалізацією проекту; копії ліцензій, авторських свідоцтв та ін.