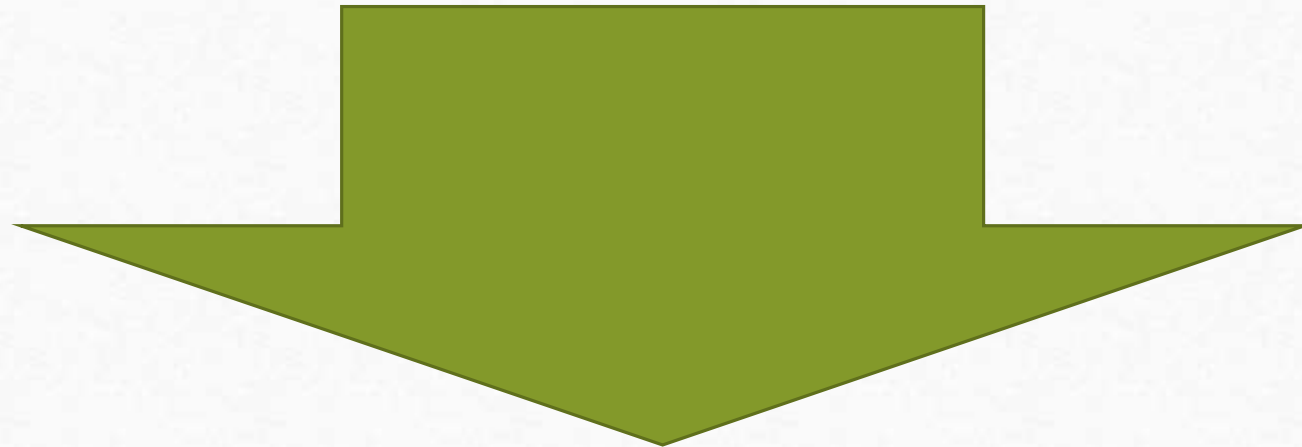


Європейські стандарти бізнес-планування



Стандартами бізнес-планування прийнято називати типові вимоги до структури та змісту бізнес-плану, які використовуються в діяльності впливових міжнародних чи національних інституцій, рекомендовані для практичного використання визнаними консалтинговими структурами або визначені у певному нормативному документі.

- В міжнародній практиці найбільш визнаними та впливовими інституціями, які мають власне уявлення (вимоги) до змісту бізнес-плану є такі всесвітньовідомі консалтингові структури як: UNIDO, KPMG, ЕБРР, TESIS, IFC, BFM Group.



Типова структура бізнес-плану за стандартами UNIDO

1. Резюме
2. Опис галузі й компанії
3. Опис послуг (товарів)
4. Продажі й маркетинг
5. План виробництва
6. Організаційний план
7. Фінансовий план
8. Оцінка ефективності проекту
9. Гарантії та ризики компанії
10. Додатки

Діяльність UNIDO спрямовується на мобілізацію знань, досвіду, інформації та технології, що сприяє зростанню продуктивності праці, розвитку конкурентоспроможної економіки та забезпеченню екологічної стійкості.



Стандарт UNIDO – найбільш популярний та поширений в СНГ стандарт бізнес-планування. Він може успішно використовуватися як для стартапів (анг. Startup – нещодавно створене або навіть ще не зареєстроване підприємство, яке планує будувати свій бізнес на основі інновацій, ще не вийшло на ринок або тільки почало виходити на ринок з обмеженим обсягом ресурсів), так і малих та середніх підприємств.

У відповідності до стандартів UNIDO розроблені програмні продукти, які підтримують його використання. Дуже часто саме методологія UNIDO використовується державними органами та банками як основа при розробці власних рекомендацій щодо структури бізнес-планів. Якщо не визначені інші вимоги саме стандарт UNIDO доречно покласти в основу розробки бізнес-плану.

Стандарти бізнес-планування ЄБРР

Другим визнаним в діловому світі стандартом бізнес-планування є **структура бізнес-плану розроблена Європейським банком реконструкції й розвитку (ЄБРР).**

ЄБРР по суті є інвестиційним інститутом, що був створений для підтримки ринкової економіки в країнах Центральної Європи та Азії. Він заснований в 1991 році при участі 60 країн світу та ряду міжнародних організацій.

Європейський банк реконструкції й розвитку є одним із самих великих інвесторів у Європі і Центральноазіатському регіоні. Він залучає багато іноземних інвестицій і використовує власні кошти для розвитку цих регіонів. Інвестиції надходять як для підтримки і розвитку існуючих підприємств, так і для створення нових компаній і виробництв.

Тісні зв'язки і взаємодія ЄБРР із державними інститутами дозволяють брати участь у створенні більш сприятливого клімату для підприємців, зокрема щодо спрощення процесу кредитування та надання допомоги в розробці бізнес-планів.

Європейський банк реконструкції й розвитку розробив і пропонує до використання **наступну структуру бізнес-плану:**

1. Титульний аркуш.
2. Меморандум про конфіденційність.
3. Резюме.
4. Підприємство.
 - 4.1. Історія розвитку підприємства і його стан на момент створення бізнес-плану, опис поточної діяльності.
 - 4.2. Власники, керуючий персонал, працівники підприємства.
 - 4.3. Поточна діяльність.
 - 4.4. Фінансовий стан.
 - 4.5. Кредити.
5. Проект.
 - 5.1. Загальна інформація про проект.
 - 5.2. Інвестиційний план проекту.
 - 5.3. Аналіз ринку, конкурентоспроможність.
 - 5.4. Опис виробничого процесу.
 - 5.5. Фінансовий план.
 - 5.6. Екологічна оцінка.
6. Фінансування.
 - 6.1. Графіки одержання й погашення кредитних коштів.
 - 6.2. Застава і поручництво.
 - 6.3. Устаткування та роботи, які будуть фінансуватися за рахунок кредитних коштів.
 - 6.4. SWOT – аналіз.
 - 6.5. Ризики й заходи щодо їх зниження.
7. Додатки.

Стандарти бізнес-планування KPMG

KPMG — міжнародна аудиторська компанія з штаб-квартирою в Амстердамі, яка входить «велику четвірку» аудиторських компаній світу

KPMG надає сприяння в організації фінансування як для конкретних інвестиційних проектів, так і для комплексних програм розвитку бізнесу в цілому, а також розробляє плани для реалізації найбільш вигідних способів фінансування.

Як видно з наведеної структури бізнес-плану, даний стандарт передбачає детальне пояснення як маркетингової складової (розділи «Продукція і послуги», «Аналіз ринку та галузі», «Цільовий ринок», «Стратегія реклами і просування»), так і фінансових результатів реалізації бізнес-плану (передбачено розрахунок собівартості реалізованої продукції, проведення розрахунку критичних обсягів реалізації («точки беззбитковості»), прогнозування фінансових результатів, складання прогнозного балансу підприємства.

За стандартом компанії KPMG вона має бути такою:

1. Титульний аркуш.
2. Меморандум про конфіденційність.
3. Резюме.
 - 3.1. Короткий огляд.
 - 3.2. Запропонована продукція й послуги.
 - 3.3. Місія, мета і завдання.
4. Продукція й послуги.
 - 4.1. Введення.
 - 4.2. Продукція й послуги.
 - 4.3. Супутні товари й послуги.
5. Аналіз ринку й галузі.
 - 5.1. Використання продукту й послуги.
 - 5.2. Демографічний аналіз.
 - 5.3. Конкуренція.
 - 5.4. SWOT – аналіз.
6. Цільові ринки.
 - 6.1. Цільові споживачі.
 - 6.2. Географічний цільовий ринок.
 - 6.3. Ціноутворення.
7. Стратегії реклами й просування.
 - 7.1. Стратегія просування.
 - 7.2. Кошти на поширення реклами.
 - 7.3. Прогноз продажів.
8. Управління.
 - 8.1. Організація та ключовий персонал.
 - 8.2. Капітальні активи, які необхідні.
 - 8.3. Витрати на підготовку виробництва.
9. Фінансовий аналіз.
 - 9.1. Собівартість реалізованої продукції.
 - 9.2. Аналіз беззбитковості.
 - 9.3. Кількісний аналіз.
 - 9.4. Доходи і витрати.
 - 9.5. Рух грошових коштів.
 - 9.6. Баланси підприємства.
 - 9.7. Ризики.
10. Додатки.

Програма TACIS (Technical Assistance for the Commonwealth of Independent States, Технічна допомога Співдружності незалежних держав). TACIS Programme — програма Європейського Союзу, розпочата у 1991 році з метою надання допомоги новим незалежним державам Східної Європи і Центральної Азії (колишнім республікам Радянського Союзу, крім країн Балтії) в перехідний період.


Стандарт TACIS орієнтується на підготовку бізнес-плану для залучення інвестора та створення нового підприємства з його участю. Велика увага приділяється висвітленню питань виробничої спроможності підприємства (розділ «Стратегія виробництва») та кадрового потенціалу дисконтова н (розділ «Система управління бізнесом»).

наступних розділів та розкривати таку інформацію:


1. Титульна сторінка.
2. Регламентування авторських прав на даний документ.
3. Тезовий нарис бізнес-плану:
 - ведення бізнесу;
 - короткий опис продукту;
 - опис ринкового середовища;
 - персонал (з окремим виділенням керівного складу);
 - розподіл коштів
4. Стратегічний нарис бізнесу.
5. Маркетингові заходи по просуванню продукту та аналіз збуту:
6. Стратегія виробництва:
7. Система управління бізнесом:
 - опис кадрового ланцюжка;
 - процес узгодження і прийняття рішень;
 - опис керівного складу з послужним списком.
8. Фінансова складова бізнесу:
 - рішення різних підготовчих питань;
 - терміни розгортання плану;
 - частота періоду по плановим розробкам;
 - напрямки бізнесу та аналіз одного з них;
 - оцінка похибки фінансових звітів;
 - собівартість продукції;
 - розрахунок собівартості продукції (або надання послуги);
 - система підрахунку збитків і прибутків;
 - прогностний баланс;
 - прогноз планованого і можливого грошового потоку;
 - розрахунок загального прибутку і рентабельності підприємства.
9. Аналіз факторів ризику:
 - ризики обумовлені технічними факторами;
 - фінансові ризики;
 - інвестиційний аналіз
 - аналіз можливих результатів передбачуваного бізнесу на базі математичної моделі;
 - кредитні та інші ризики
10. Додатки.

Стандарти бізнес-планування International Finance Corporation (Міжнародної фінансової корпорації (МФК))

International Finance Corporation (Міжнародна фінансова корпорація (МФК)) – структурний підрозділ Світового Банку, який здійснює фінансування середньострокових і довгострокових інвестиційних проектів у приватному секторі. Основним завданням МФК є сприяння сталому економічному розвитку завдяки зростанню перспективних підприємств і капітальних ринків 176 держав-учасниць



В даний час МФК є найбільшим міжнародним джерелом позикового і акціонерного капіталу для приватних проектів в країнах, що розвиваються. Капітал МФК сформований за рахунок внесків 176 країн учасниць, які колективно визначають її політику та напрямки діяльності. Зусилля МФК спрямовані на здійснення та розвиток в країнах-членах Корпорації проектів, націлених на забезпечення сталого розвитку, які вигідні з економічної точки зору, обґрунтовані – з фінансової та комерційної точки зору, раціональні – з соціальної та екологічної.



Стандартної форми заявки на отримання фінансування не існує. Підприємство, яке прагне отримати кошти, має надіслати попередню інформацію про проект безпосередньо до МФК. Після попереднього розгляду проекту МФК може запропонувати підприємству надати бізнес-план або детальне техніко-економічне обґрунтування для прийняття рішення про можливість його фінансування.

Стандарти BFM Group Ukraine

Зміст бізнес-плану за стандартом BFM Group

Інвестиційно-проектна компанія BFM Group Ukraine створена командою висококваліфікованих фахівців з багаторічним практичним досвідом управлінської, виробничої, маркетингової та інвестиційної діяльності. Має 18 річний досвід роботи на промисловому ринку, серед її постійних клієнтів підприємства та організації України, Росії, Білорусі, Казахстану, Німеччини, Польщі, Ізраїлю.

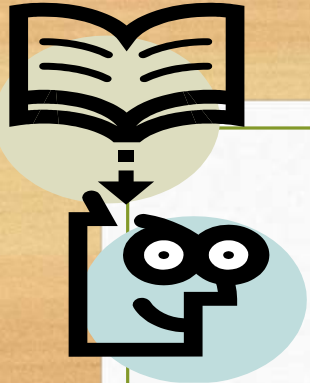
В даний час BFM Group об'єднує підрозділи: інвестиційного консалтингу та бізнес-планування, оцінки інвестиційних проектів та підвищення вартості бізнесу, управління проблемними активами.

Назва розділу	Підрозділи або відомості, що є обов'язковими
1. Меморандум про конфіденційність	
2. Анотація бізнес-плану	
3. Резюме бізнес-плану	
4. Компанія	<ul style="list-style-type: none">- загальна інформація;- характеристика продуктів і послуг ;інновації компанії
5. Бізнес-середовище	<ul style="list-style-type: none">- PEST-аналіз;- галузеве оточення;- концепція бізнесу;- стратегія проекту;- SWOT-аналіз галузі
6. Характеристика продукту бізнесу	<ul style="list-style-type: none">- аналіз ланцюжка створення вартості (Value Chain);- матриця Boston Consulting Group
7. Аналіз ринків збуту	<ul style="list-style-type: none">- оцінка розміру ринку і можливих тенденцій його розвитку;- оцінка частки ринку і обсягу продажів;- сегментація ринку і визначення ніші продукту бізнесу
8. Конкуренція та конкурентні переваги	<ul style="list-style-type: none">- порівняльні характеристики конкурентних продуктів;- порівняльні характеристики фірм-конкурентів;- аналіз конкурентної ситуації на ринку;- аналіз за схемою 4-5P (аналіз маркетингового комплексу: товар, ціна, просування, канал розподілу);- SWOT-аналіз компанії
9. Організація зовнішньо-економічної діяльності	<ul style="list-style-type: none">- організаційне забезпечення зовнішньоекономічних зв'язків- економічне забезпечення зовнішньоекономічних зв'язків- непрямі форми виходу на зовнішній ринок



Стандарт бізнес-планування BFM GROUP є найбільш професійним серед попередньо розглянутих, він розроблений на базі агрегування усього існуючого досвіду бізнес-планування. Передбачено використання сучасного методичного інструментарію стратегічного, маркетингового та фінансового аналізу, проведення аналізу чутливості проекту до ризиків.

Назва розділу	Підрозділи або відомості, що є обов'язковими
10. Стратегія плану маркетингу	<ul style="list-style-type: none"> - загальна стратегія маркетингу; - ціноутворення; - тактика реалізації продукту; - політика після продажного обслуговування і надання гарантій; - реклама і просування товару на ринок
11. План продажів	<ul style="list-style-type: none"> - факторний аналіз продажів; - точка безбитковості
12. План виробництва	<ul style="list-style-type: none"> - виробничий цикл; - виробничі потужності та їх розвиток; - стратегія забезпечення і виробничий план; - державне та правове регулювання; - можливості поліпшення та доопрацювання продукту
13. Організаційний план і менеджмент	<ul style="list-style-type: none"> - організаційна структура; - головні керівники фірми (коротка біографія); професійні радники (консультанти) - інші інвестори; - штатний розклад; - найм та система преміювання
14. Інвестиційний план, стратегія і джерела фінансування інвестиційних витрат (Gantt chart)	
15. Фінансовий план (усі показники наводяться помісячно до кінця проекту)	<ul style="list-style-type: none"> - потреба у фінансуванні (підбір суми кредиту (інвестицій) і графіка фінансування); - виплати на погашення позик; - виплати на обслуговування позик (відсотки по кредитах); - обсяг продажів; - надходження від продажів; - витрати: інвестиційні, загальні поточні, змінні на продукт, податкові; - формування та використання прибутку; - план грошових потоків; - баланс проекту, зокрема: запаси сировини і комплектуючих, готової продукції, (помісячно до кінця проекту), амортизація постійних активів; - доходи підрозділів та учасників проекту; - фінансові коефіцієнти показники; - загальна ефективність проекту; - аналіз чутливості проекту, в т.ч. статистичний аналіз проекту за методом Монте-Карло.
16. Додатки	



Національні стандарти бізнес-планування

Національні стандарти бізнес-планування періоду становлення ринкових відносин в Україні



Методика Агентства з питань запобігання банкрутства підприємств та організацій (1997 р.)

Методика Міністерства економіки України (1998 р.)

Діючі національні стандарти бізнес-планування



Рекомендації Міністерства економіки України щодо розроблення бізнес-плану підприємств (2006 р.)

Вимоги Міністерства економіки України щодо структури проектної пропозиції та бізнес-плану для отримання державних гарантій щодо виконання боргових зобов'язань (2010 р.)

Методичні рекомендації Державного Агентства з інвестицій та розвитку з розробки бізнес-планів інвестиційних проектів (2010 р.)

Методичні рекомендації Міністерства освіти та науки України щодо формату бізнес-плану інноваційного проекту (2007 р.)

Методичні рекомендації щодо розробки бізнес-планів проектів з розвитку експортного потенціалу України Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України (2002 р.)



Неможливо розробити універсальний бізнес-план, який завжди буде у нагоді.

Зміст і структура бізнес-плану залежать від аудиторії, для якої він призначений, яка в свою чергу обумовлюється метою його розробки - залучення зовнішнього капіталу, комунікації з партнерами по бізнесу, ідентифікація перешкод та проблем, удосконалення стратегії чи тактики ведення бізнесу (системи управління ним і т.д.).