

Михайленко О.В.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри обліку і аудиту,
Національний університет харчових технологій

Лобас А.А.

магістрант кафедри обліку і аудиту,
Національний університет харчових технологій

ХАРАКТЕРИСТИКА ОСОБЛИВОСТЕЙ СКЛАДАННЯ БІЗНЕС-ПЛАНІВ

Стаття присвячена актуальним питанням формування та розробки бізнес-плану як аналітичного документа, що формує пріоритети розвитку підприємства, враховуючи накопичений міжнародний та вітчизняний досвід. Послідовно розкриваються сутність та структура бізнес-плану. Викладені специфічні особливості бізнес-планування як управлінської технології на основі пророблення маркетингових рішень. Розглянуто специфіку розробки різних бізнес-планів з урахуванням характеру діяльності. Бізнес-плани виступають дієвим інструментом підвищення ефективності виробництва та отримання конкретних конкурентних переваг.

Ключові слова: бізнес-план, планування, підприємництво, спеціалізація, стратегічний план.

Постановка проблеми. Сучасний розвиток бізнесу можна охарактеризувати швидким розвитком, коли через високу конкуренцію спостерігається зниження рентабельності операцій. Саме це призводить до того, що для підтримання належного рівня та розвитку, підприємствам треба звертати все більше уваги на такі елементи менеджменту, як стратегія, маркетинг, логістика. Це пов'язано з тим, що дивлячись на скільки правильний напрямок розвитку обере підприємство, буде залежати його існування на ринку.

В умовах ринкових відносин зберігається актуальність підприємств планувати свою діяльність. Планування – спосіб пошуку найраціональнішого та найбільш ефективного шляху розв'язку задач. В плануванні виробничої та комерційної діяльності мають потребу підприємства всіх організаційно-правових форм.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематикою бізнес-планування займалися у своїх роботах як зарубіжні (К. Барроу, Д. Бористайн, Р. Браун, П. Пруетт, Б. Форд, В. Попов, С. Ляпунов, А. Волосський й ін.) так і вітчизняні дослідники (С.Ф. Покропивний, Г.О. Швиданенко, Г.М. Тарасюк, М.П. Мальська, С.М. Соболев, О.Г. Дерев'яноко та ін.). Не зважаючи на те, що існують безліч методик розроблення бізнес-планів (ТАСІС, ЄБРР, UNIDO тощо), які застосовуються у всьому світі, та вітчизняних методичних рекомендацій, питання структури та змістовного формування на сьогоднішній день залишається актуальним.

Метою статті є аналіз особливостей складання бізнес-плану, аналіз методичних підходів щодо формування бізнес-планів для різних видів підприємницької діяльності.

Виклад основного матеріалу. На сьогодні підприємства не можуть існувати автономно, тому під час ухвалення рішень необхідно враховувати не тільки всі

внутрішні фактори підприємства, але і орієнтуватися на зовнішнє середовище, яке є складним і неоднорідним. Для цього потрібно вміти глибоко спланувати всі майбутні дії підприємства, передбачивши всі можливі варіанти розвитку подій. Саме такий процес має назву бізнес-планування, а результатом його є бізнес-план. Підприємству необхідно швидко та правильно реагувати на зміни, які відбуваються як у зовнішньому так і внутрішньому середовищі підприємства, і саме гарний бізнес-план у багатьох випадках забезпечує адекватну реакцію на зміни.

Необхідність розроблення бізнес-плану обумовлюється як зовнішніми, так і внутрішніми чинниками. До таких зовнішніх чинників можна віднести:

1. на потребу органів державної влади, органів місцевого самоврядування чи бюджетної організації, зокрема:

- при необхідності заохочуванні ведення певного виду діяльності, результатом якої буде, в першу чергу, отримання соціального ефекту (нові робочі місця; природоохоронні технології; надання необхідних послуг населенню тощо) або стимулювання розвитку пріоритетних галузей для економіки відповідної адміністративно-територіальної одиниці;
- у разі об'яви органом державної влади про конкурс на найкращий бізнес-план (наприклад, серед молоді);
- при укладенні органом управління майном контракту з керівником суб'єкта господарювання державного сектору економіки, який має стратегічне значення для економіки і безпеки держави, обов'язковою умовою є розроблення бізнес-плану і подання його на затвердження або погодження відповідному органу. Неподання цього документу у встановленому порядку є однією із підстав для звільнення керівника з посади та дострокового розривання з ним контракту;

2. якщо необхідно отримати банківський кредит на повне або часткове фінансування нового проекту, для цього організації необхідно представити фінансово-кредитній установі (банку, кредитної спілки тощо) відповідний бізнес-план із реалізації проекту. Тому бізнес-план є невід'ємною частиною при забезпеченні позикового фінансування;

3. потреба довести нову бізнес-ідею до потенційних партнерів чи/та інвесторів, де бізнес-план вважається ключовою ланкою у переконанні цих суб'єктів у доцільності вкладання своїх ресурсів у проект;

4. продаж власного бізнесу, у разі чого розроблення бізнес-плану може значно прискорити процес пошуку покупців, оскільки даний документ є досить дієвим засобом переконання у вигідності угоди.

До внутрішніх чинників, за яких є потреба у розробленні бізнес-плану, можна віднести:

а) започаткування нової ідеї, створення бізнесу (так званий «Start-Up»), у контексті чого бізнес-план допоможе врахувати особливості ведення бізнесу, передбачити вірогідні ризики та опрацювати відповідні варіанти розвитку майбутньої організації;

б) розширення бізнесу (при утворенні дочірніх підприємств, об'єднання компаній);

в) при перевірці та оцінці нової бізнес-ідеї на її шанси щодо реалізації в життя, де бізнес-план є основним критерієм при оцінці перспектив розвитку нової ідеї, а його складання є, по суті, апробацією бізнес-ідеї на папері, тому при виявленні її недоліків компанія не понесе фінансових витрат;

г) необхідність об'єктивно і правильно звірити цілі діяльності організації із наявністю необхідних для їх реалізації ресурсів;

д) перманентну адаптацію діяльності організації до динамічних ринкових змін, що, у свою чергу, також потребує розроблення бізнес-плану.

Тобто, мета бізнес-плану полягає у тому, що за його допомоги організація може реально оцінити задум, втілити його в необхідну документацію, пояснити ефективність та дати прогнози про сильні і найбільш слабкі місця проекту, привернути необхідні ресурси та управляти процесом його реалізації.

Бізнес-план необхідний не лише для нового підприємства, а й для діючих підприємств, які знаходяться на черговому етапі свого розвитку. Рівень складеного бізнес-плану показує не скільки надійний і серйозний підприємець і його справи. Бізнес-плани можуть як частина інвестиційного проекту, як документ, що містить план розробки і реалізації певного інвестиційного проекту. Також, він може бути розроблений для підприємства, до якого входять заплановані результати проекту.

При оформленні бізнес-плану обов'язково враховуються вимоги потенційних інвесторів і партнерів по бізнесу. В ньому мають міститися обов'язкові розділи, а наведені показники повинні бути достовірними, обґрунтованими, та базуватися на документах і розрахунках. Залежно від того, в якому напрямі спрямована справа та її масштабу, кількість робіт по складанню

бізнес-плану може варіювати в досить значному діапазоні, оскільки рівень його деталізації може бути різним. Тобто, в одному випадку бізнес-план потребує незначного об'єму робіт, деякі розділи можуть бути взагалі відсутні. А в іншому випадку навпаки бізнес-план має бути опрацьований в повному обсязі, застосовуючи для цього трудомісткі розрахунки та важкі дослідження.

Саме тому необхідно розглянути особливості складання:

- ✓ бізнес-плану для започаткування нової організації;
- ✓ бізнес-плану для компанії, що вже існує;
- ✓ стратегічний бізнес-план;
- ✓ бізнес-план підприємства роздрібної торгівлі;
- ✓ бізнес-план виробничого підприємства;
- ✓ бізнес-план фірми, яка надає послуги;
- ✓ бізнес-план фінансового оздоровлення підприємства.

У бізнес-плані для започаткування нової фірми значну частину уваги необхідно приділяти безпосередньо на функціонування бізнесу та характеристику продукту. Даний бізнес-план має містити деталізований аналіз ринку та можливість компанії попасти на цей ринок. Оскільки така інформація базується на здогадках і прогнозах, то такі плани є досить ризиковими, і в них повинна приділятися велика увага процесу аналізу ринку та дослідження на чутливість кінцевих фінансових показників зміни ціни продукту (послуги), її собівартості, обсягу збуту, величини засновницьких, початкових та поточних витрат. Прогноз надходження грошових коштів та обрахунок точки беззбитковості мають містити три варіанти: оптимістичний, статичний, песимістичний. Отже, в даному бізнес-плані потрібно приділити велику увагу ймовірним ризикам підприємницької діяльності та розробити програму дій на випадок виникнення непередбачених обставин.

При формуванні бізнес-плану для існуючої фірми є переваги в отриманні меншого ризику, оскільки вони вже мають деяку практику ведення підприємницької діяльності. Тому метою такого бізнес-плану є вдосконалення існуючої роботи, внесення поправок недоліків поточного стану з урахуванням процесу модернізації, розширення чи диверсифікацію бізнесу, збільшення ефективності виробництва, ширше залучення кадрових та фінансових ресурсів. Найчастіше такі бізнес-плани розробляють для одержання кредиту, позики чи привертання інвестицій. При поданні бізнес-плану в банк, то необхідно наголосити на стабільному фінансовому стані та фінансовій стійкості фірми, достатніх фінансових потоках та активах підприємства. У випадку подання бізнес-плану потенційному інвестору потрібно довести унікальність та/або конкурентні переваги продукту (послуги), пред'явити великий потенційний ринок збуту продукції (послуг), перспективи його стрімкого, стабільного росту та команду менеджерів.

Стратегічний бізнес-план – план виконання задач в довгостроковій перспективі, де концентрується увага на напрямках розвитку бізнесу та захоплення ринкових

позицій на період до шести та більше років. При цьому може застосовуватись одна із альтернатив базової стратегії розвитку – інтенсивного, інтеграційного та диверсифікаційного розвитку, за рахунок зміни або розширення асортименту продукції (послуг), яке виготовляє організація, нових підходів до маркетингової політики, технологічні оновлення бізнесу, зміни організаційної структури тощо.

Хоча бізнес-план є однією із частин стратегічного плану, який його деталізує на поточний період, але бізнес-планування та стратегічне планування не є тотожними поняттями. Вони відрізняються тим, що:

- бізнес-план не містить весь комплекс загальних цілей підприємства, а лише одну з них, яка визначає створення чи розвиток нового для підприємства бізнесу;
- стратегічні плани є перспективними планами, які орієнтуються в перспективі на довгостроковий або середньостроковий період, а бізнес-плани мають чітко встановлені межі;
- по формі бізнес-план нагадує проект з детальною розробкою всіх його елементів, тоді як стратегічний план може містити лише основні концептуальні підходи;
- при розробці стратегічного плану часто користуються неповною та неточною інформацією, яка може з часом коригуватися, тоді як бізнес-план потребує при складанні більш чіткої та повної інформації.

Якщо підприємство позиціонує себе як підприємство у фрагментованій галузі і його діяльність представляє собою роздрібну торгівлю, то в бізнес-плані потрібно максимально приділити увагу таким ключовим аспектам як процесу закупівлі, безпосередньо процесу організації продажу та обслуговуванню клієнтів, команді з продажу. При цьому закупівлі мають забезпечувати широкий асортимент, якість, ціну та обсяги придбання товарів, наявність можливості отримання реклаमाцій та швидкість доставки товарів, контроль товарного запасу та договори про поставки. Разом з тим варто приділяти велику увагу фірмовому дизайну магазину, його чистоті, корпоративній культурі та культурі обслуговування, місцю розташування, системі знижок та можливості після продажного обслуговування тощо.

Якщо бізнес пов'язаний з безпосереднім виробництвом продукції на підприємстві, то найбільшу кількість уваги слід приділити плануванню виробничого процесу, здійснення контролю запасів (як виробничих так і товарних), роботі з підрядниками, собівартості виробленої продукції, ціновій політиці. До плану має входити інформація про закупівлю сировини і комплектуючих, мінімальні та максимальні їх обсяги і обсяги готової продукції, планування виробничого процесу, виробничих потужностей та їх використання, розміщення обладнання та розробку маршруту технологічного процесу, необхідність в робітниках. Оскільки виробничі (товарні запаси) є матеріальним відображенням виведеного з обороту капіталу, то для ефективного їх використання необхідно, з одного боку, мінімізувати рівень товарних запасів, а з іншого – під-

тримувати ритм виробництва, не допустити простоїв та збоїв у виробничому процесі та на робочому місці. Тому слід також звернути особливу увагу на логістичні операції, пов'язані з розташуванням складів, рухом сировини, навантажувально-розвантажувальними роботами тощо [6, с. 441].

З метою обґрунтування матеріально-технічного забезпечення виробництва розглядається на скільки можливо забезпечити проект сировиною, матеріалами, запасними частинами, енергією тощо. Для цього передбачається врахувати наступне:

- розрахунок потреби в матеріально-технічних ресурсах;
- перелік можливих контрагентів з поставки ресурсів;
- періодичність надходження основної сировини та матеріалів (помісячно, в сезон, щоденно) і належність їх якості відповідно вимогам підприємства;
- умови постачальників щодо оплати (передоплата, бартер тощо);
- схема матеріально-технічного забезпечення (транспортування, навантажувально-розвантажувальні роботи, складування);
- оцінка необхідності в енергетичних ресурсах;
- розрахунок економії матеріально-технічних ресурсів при модернізації та впровадженні нових технологій;
- оцінка можливих ризиків в процесі ресурсного забезпечення та заходи щодо їх зниження [5, с. 434].

Говорячи про бізнес-план фірми, яка надає послуги, слід зауважити, що особливості просування на ринок послуг залежать від їх властивостей (неоднорідність, недовговічність, надання в потрібному місці та у визначений час тощо). Разом з тим їх особливості не впливають на подальше зростання частки послуг у валовому внутрішньому продукті країни. Варто відмітити, що пропонувані товари цінні не самі по собі, а в зв'язку з тим, що надають певну функцію чи послугу. Найчастіше товар представляє собою комплекс, до якого входить передпродажне та післяпродажне обслуговування [7, с. 431]. Крім того, часто послуги впроваджуються на ринок швидше, ніж виробництво товарів, і відповідно вимагають менших початкових капітальних витрат.

Для того, щоб бізнес послугів став успішним, необхідно сконцентрувати увагу на таких специфічних його пунктах як імідж фірми та особливості позиціонування її на ринку, пакетність послуг, дотримання задекларованих принципів роботи, індивідуальний підхід працівників до клієнтів тощо.

Бізнес-план фінансового оздоровлення підприємства розробляється для підприємства, яке знаходиться в стані неплатоспроможності і потребує фінансового оздоровлення (санації) своєї діяльності. Такий бізнес-план дозволяє розробити конкретні заходи щодо відновлення платоспроможності підприємства та підтримки ефективної його діяльності за рахунок надання державної фінансової допомоги для проведення заходів санаційного характеру. Загальна структура такого бізнес-плану передбачає наступні складові:

- 1) Загальна характеристика господарської діяльності.
- 2) Стислий план фінансового оздоровлення.
- 3) Аналіз фінансового стану компанії.
- 4) Просування щодо відновлення платоспроможності та підтримки ефективності діяльності підприємства.
- 5) Ринок і конкуренція.
- 6) Маркетингова діяльність [8, с. 193].

Для того, щоб було успішно реалізовано план по фінансовому оздоровленню, необхідно контролювати процес його виконання. Саме тому в плані мають бути представлені:

- опис системи контролю організації за виконанням заходів, передбачених планом фінансового оздоровлення;
- аналіз можливості фінансового оздоровлення та реалізації альтернативних заходів у разі невиконання ключових заходів, які передбачені планом фінансового оздоровлення.

Висновки. Отже, варто зазначити, що бізнес-план не є тільки рекламним продуктом, який позиціонує виробника продукції або надавача послуг на ринку, але й дає аналіз і розкриває особливості ведення бізнесу з точки зору характеристики самого підприємства, його

доцільності та ринкових можливостей. Зміст та оформлення бізнес-плану є важливими, саме тому інвестор при вкладанні коштів має бачити чіткі уявлення про майбутній бізнес, його масштаби і форми; найважливіші показники маркетингу, виробничої і фінансової діяльності; чи отримає проект необхідне сировинне, технічне та кадрове забезпечення; вартість інвестицій, які необхідні, та терміни їх повернення; ризики пов'язані з реалізацією проекту, на які йде підприємець, і інші його характеристики.

Для українських підприємців бізнес-план є найбільш необхідний у тих випадках, коли треба отримати кошти від іноземних інвесторів, оскільки більшість інвесторів віддають перевагу, тим підприємцям, де добре розглянутий бізнес-план.

Дякуючи бізнес-планування підприємець може:

- зрозуміти на скільки майбутнє підприємство є стійким до різних факторів впливу, мінімізувати ризик підприємницької діяльності;
- визначити, які перспективи очікують бізнес;
- отримати кошти від потенційних інвесторів;
- здобути досвід в плануванні.

Список літератури:

1. Головань С.И. Бизнес-планирование. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2008. – 320 с.
2. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: Навч. посібник. – Вид. 2-ге, доп. / С.Ф. Покропивний, С.М. Соболев, Г.О. Швиданенко, О.Г. Дерев'яно. – К.: КНЕУ, 2012. – 379 с.
3. Лудольф Ф., Лихтенберг С. Бизнес-план. Профессиональная подготовка и убедительная презентация. – М.: ОЛМА-ПРЕСС, 2014. – 208 с.
4. Пасічник В.Г., Акіліна О.В. Планування діяльності підприємства: Навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2015. – 256 с.
5. Іванова В.В. Планування діяльності підприємства: Навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2016. – 472 с.
6. Планування і контроль на підприємстві: Навч. посіб. / За ред. М.О. Данилюка. – Львів: Магнолія-2006, 2009. – 531 с.
7. Підприємництво: Навч. посіб. / За ред. В.А. Підсолонко. – К.: Центр навчальної літератури, 2013. – 616 с.
8. Ковтун О.І. Стратегія підприємства: Навч. посібник, 2-ге вид., стереотип. – Львів: Новий Світ-2000, 2016. – 388 с.

ХАРАКТЕРИСТИКА ОСОБЕННОСТЕЙ СОСТАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПЛАНА

Статья посвящена актуальным вопросам формирования и разработки бизнес-плана как аналитического документа, который формирует приоритеты развития предприятия, учитывая накопленный международный и отечественный опыт. Последовательно раскрываются сущность и структура бизнес-плана. Изложенные специфические особенности бизнес-планирования как управленческой технологии на основе проработки маркетинговых решений. Рассмотрена специфика разработки различных бизнес-планов с учетом характера деятельности. Бизнес-планы выступают действенным инструментом повышения эффективности производства и получения конкретных конкурентных преимуществ.

Ключевые слова: бизнес-план, планирование, предпринимательство, специализация, стратегический план.

KEY FEATURES OF BUSINESS PLANNING

The article is devoted to the actual issues of business plan formation and its development as an analytical document that forms the priorities of enterprise progress, taking into account international and national experience. Business plan essence and structure are consistently revealed. Peculiar features of business planning as a management technology which are based on marketing decision making are discussed. The specifics of different business plans taking into account the nature of the activities are examined. Business plans are deemed as the effective instruments of increasing the production efficiency and receiving particular competitive advantages.

Key words: business plan, planning, entrepreneurship, specialization, strategic plan.