

**Л. В. ШТЕФАН**

Харківський інститут МАУП

**В. С. КОШЕЛЄВА**

Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків

## **БІЗНЕС-ПЛАН ЯК ОДИН З НЕВІД'ЄМНИХ КОМПОНЕНТІВ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА**

Наукові праці МАУП, 2007, вип. 1(15), с. 43–46

*Розглянуто питання необхідності розробки бізнес-планів для нормального функціонування підприємства в умовах ринкової економіки. Проаналізовано вимоги до складання бізнес-планів і запропоновано заходи щодо поглиблення підготовки майбутніх фахівців економічних спеціальностей у напрямку бізнес-планування.*

Підготовка сучасного фахівця у галузі економіки має здійснюватись відповідно до вимог ринку праці, які, у свою чергу, коригуються залежно від стану економіки країни. Сучасна економіка вимагає від фахівця вмінь і навичок розробки бізнес-планів як одного з компонентів функціонування підприємства.

Як показав аналіз літератури, за умов ринкової системи господарювання жодне підприємство не може працювати прибутково без ретельно підготовленого плану. Досвід організації підприємництва свідчить, що планування діяльності організації набуває все більшого значення у зв'язку зі швидкими змінами в середовищі функціонування підприємства. Що більш динамічним і невизначеним стає середовище діяльності, то більше порядку має бути на самому підприємстві, більше уваги слід приділяти розробці стратегій та оперативних дій для їх реалізації. Брак чіткого плану є незаперечним свідченням незадовільного управління підприємством. Успіх підприємницького проекту, незалежно від його масштабів, сфери діяльності, форми організації бізнесу, неможливий без чіткого уявлення про перспективи діяльності, без опрацювання надійних орієнтирів і реального плану господарювання.

Виникнення будь-якої підприємницької ідеї (чи буде це створення нового бізнесу, чи вдоско-

налення діяльності вже наявного) ставить багато різноманітних запитань: хто є конкретним споживачем, що собою являє ринок продукту підприємства, які кошти необхідні для реалізації проекту, чи виправдовує себе проект економічно та ін. Задля визначення цих аспектів і складається бізнес-план.

Чи можна обійтись без бізнес-плану? Для відповіді на це питання звернемося до досвіду підприємницької діяльності.

Вітчизняна практика показує, що засновники багатьох підприємств, які з'явилися в період перебудови, підійшли до їх створення неусвідомлено. Легкість, з якою створювались підприємства на початку 90-х років минулого століття, пояснюється передусім низьким рівнем внесків у статутний капітал, що зумовило невисоку професійну відповідальність підприємців за свій бізнес.

Крім того, на початку діяльності підприємство часто не було забезпечене ні відповідною технологією, ні фінансами. Вироблення концепції та стратегії розвитку бізнесу підприємці зазвичай розпочинали на другому етапі, що підтверджує про відсутність якихось напрацювань у бізнес-плануванні.

Внаслідок такого ставлення до планування діяльності 10–15 % загальної кількості зареєстрованих підприємств досить тривалий час числили-

ся “мертвими” (що не займаються господарською діяльністю) і, врешті-решт, оголошували про свою самоліквідацію [1].

Необхідність розробки бізнес-плану пояснюється ще й тим, що ризик банкрутства для знову створених підприємств, особливо в перші 3–5 років, дуже великий. Про це свідчить і міжнародна практика. Тому вміння скласти бізнес-план в умовах сучасної економіки — це достатньо актуальне завдання.

В економічній літературі бізнес-план розглядається в кількох аспектах:

- як самодостатній інструмент внутрішньо-фірмового планування і аналог стратегічного плану (А. Б. Ідрісов, Н. А. Колеснікова, А. Д. Миронова);
- як інструмент ділового планування, насамперед планування відносин з контактними організаціями, від яких залежить обсяг її фінансових ресурсів (кредиторами, інвесторами) (В. М. Попов, В. З. Черняк, І. В. Давиденко);
- як результат дослідження і обґрунтування конкретного напрямку діяльності і розвитку підприємства (В. А. Горемікін, А. Ю. Богомолов).

На наш погляд, найбільш повно висвітлює сутність бізнес-плану таке визначення: бізнес-план — це письмовий документ, в якому викладено сутність підприємницької ідеї, шляхи й засоби її реалізації, охарактеризовано ринкові, виробничі, організаційні й фінансові аспекти майбутнього бізнесу та особливості управління ним (С. Ф. Покропівний, С. М. Соболь, Г. О. Швиданенко).

У бізнес-плані формулюються перспективи і поточні цілі реалізації ідеї, оцінюються сильні і слабкі сторони бізнесу, наводяться результати аналізу ринку і перелічуються його особливості, викладаються подробиці функціонування підприємства за цих умов, визначаються обсяги фінансових і матеріальних ресурсів для реалізації проекту.

Бізнес-план у ринковій системі господарювання виконує дві найважливіші функції [2]:

1) зовнішню — ознайомити різних представників ділового світу із сутністю та основними аспектами реалізації конкретної підприємницької ідеї;

2) внутрішню (життєво важливу для діяльності самого підприємства) — опрацювати механізм самоорганізації, тобто створити цілісну, комплексну систему управління реалізацією підприємницького проекту.

Традиційно бізнес-план у контексті зовнішньої функції розглядається як інструмент залучення необхідних для реалізації проекту фінансових ресурсів. Зовнішні інвестори і кредитори ніколи не вкладатимуть гроші в бізнес, якщо не ознайомляться з ретельно підготовленим бізнес-планом. Такий план повинен переконати потенційних інвесторів у тому, що підприємницький проект має чітко визначену стратегію успіху і застосує на фінансову підтримку.

Не менш важливою є внутрішня функція бізнес-плану, у межах якої можна виокремити два напрямки його застосування:

1) як інструменту стратегічного планування та оперативного управління діяльністю підприємства. Розробка бізнес-плану майбутньої діяльності потребує визначення не тільки стратегічних напрямів і цілей діяльності, а й оперативних дій для їх досягнення. Бізнес-план є основою поточного планування всіх аспектів діяльності підприємства, він сприяє глибшому усвідомленню працівниками особистих завдань, пов'язаних зі спільним для них бізнесом;

2) як механізму аналізу, контролю й оцінювання діяльності підприємства. Бізнес-план дає змогу аналізувати, контролювати та оцінювати успішність діяльності у процесі реалізації підприємницького проекту, виявляти відхилення від плану і своєчасно коригувати напрямки розвитку бізнесу.

Крім того, у бізнес-плані вирішуються наступні конкретні завдання [3]:

- уточнюються правові аспекти, нормативи, обмеження, вимоги муніципальних органів;
- наводиться аналіз початкових матеріалів: ситуативного плану, показників технічного стану бізнесу (якщо отримується діючий бізнес), соціальних умов і демографічного складу населення та ін.;
- розглядаються розміри можливих втрат, пов'язаних з організацією і розвитком конкретного бізнесу, з компенсаційними виплатами, а також із втраченою вигодою (наприклад, при достроковому припиненні оренди муніципальних об'єктів комерційними структурами);
- формується інвестиційна програма проектної пропозиції нового бізнесу з чітким аналізом можливих варіантів розвитку ситуації;
- визначаються форми та умови реалізації проектної пропозиції;

- прогноуються умови виробництва продукції (надання послуг) підприємствами, що формуються на даній території, отримання ними прибутку, а також фінансових надходжень до бюджету (податки, збори, виплати та ін.);
- визначаються показники економічної, комерційної та бюджетної ефективності проектної пропозиції, а також його соціальної та екологічної результативності;
- розробляється стратегія маркетингу;
- формується план фінансування та організації функціонування об'єкта;
- визначаються умови, форми, терміни розвитку бізнесу;
- уточнюються типи комерційних ризиків і умови страхування;
- готується резюме, у концентрованому вигляді подаються основні характеристики, параметри і показники проектної пропозиції, її переваги, можливі доходи, інвестиційні та експлуатаційні витрати, їх структура за джерелами фінансування, розміри і терміни фінансових надходжень до міського бюджету і позабюджетних фондів.

Отже, специфіка бізнес-плану полягає в тому, що це комплексний документ, який відображає всі основні аспекти підприємницького проекту. У ньому розглядається широке коло проблем, які можуть виникнути у процесі діяльності, визначаються способи розв'язання цих проблем. Водночас зазначимо, що принципи управління за допомогою бізнес-плану передбачають необхідність врахування у процесі розробки багатьох специфічних для цього підприємницького проекту факторів, що впливають на зміст бізнес-плану. Серед них можна виокремити такі фактори:

- стан зовнішнього середовища підприємства;
- масштаб бізнесу;
- кількість бізнес-ліній;
- характеристики продукції (споживчий або інвестиційний товар, традиційний або інноваційний продукт);
- джерела фінансування (власний, позичковий, пайовий капітал, змішане фінансування);
- специфічні галузеві особливості.

Закономірно, що структура бізнес-плану не може бути однаковою в усіх випадках, бо на його зміст впливає багато різних чинників, але процес формування структури бізнес-планів має багато

спільного. Зокрема, у структурі будь-якого бізнес-плану можна виокремити:

- опис ключових, найважливіших аспектів майбутнього бізнесу; опис стану всіх компонентів менеджменту, якого прагне досягти підприємець;
- кількісно охарактеризовані заходи, які передбачається вжити для досягнення поставлених цілей;
- узагальнення результатів розрахунків за допомогою фінансових показників, які і стають основними критеріями оцінки привабливості конкретного підприємницького проекту.

На наступному етапі здійснюється деталізація бізнес-плану. Саме тут ураховується вплив на зміст бізнес-плану різних факторів і подається перелік розділів бізнес-плану:

- 1) резюме;
- 2) опис галузі і підприємства;
- 3) опис продукту;
- 4) план маркетингу;
- 5) виробничий план;
- 6) організаційний план;
- 7) фінансовий план;
- 8) оцінка ризиків;
- 9) додатки.

Звісно, ця структура є лише приблизною схемою бізнес-плану. Конкретний бізнес-план може бути і не таким докладним. Це залежить від факторів, які впливають на його зміст.

Поза сумнівом, що розробка бізнес-плану — це досить трудомістка процедура, яка потребує достатньо тривалого часу. Але водночас ця процедура достатньо корисна з погляду управління підприємством. Адже бізнес-план чітко і докладно описує процес функціонування фірми, показує, яким чином її керівники мають намір досягти своєї мети. Добре розроблений бізнес-план допомагає підприємству зміцнити, завойовувати нові позиції на ринку, сприяє залученню необхідних фінансових ресурсів і відповідає на питання: чи варто взагалі вкладати гроші в цю справу і чи принесе вона прибуток? Бізнес-план допомагає передбачати майбутні проблеми і зрозуміти, чи переборні вони, що потрібно зробити для їх вирішення.

Як показав аналіз робочих програм дисциплін економічного циклу, питанню розробки бізнес-планів приділяється недостатньо уваги. Тому автори розробляють дистанційний курс "Основи бізнес-планування". Розроблено модуль № 1 цього курсу "Вступ до бізнес-планування", в

рамках якого використовується два режими роботи: режим навчання, режим контролю. Метою режиму навчання є формування методологічних засад і термінологічного апарату у галузі бізнес-планування. Мета режиму контролю — перевірка знань, отриманих студентом під час вивчення інформаційного фрагмента модуля. У подальшому будемо проектувати модуль № 2 “Розробка бізнес-планів”.



## Література

1. Баринов В. А. Бизнес-планирование: Учеб. пособие. — М.: ФОРУМ; ИНФРА-М, 2003. — 272 с.
2. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: Навч. посіб. — 2-ге вид., допов. / С. Ф. Покропивний, С. М. Соболев, Г. О. Швиданенко, О. Г. Дерев'янка. — К.: КНЕУ, 2002. — 379 с.
3. Черняк В. З., Черняк А. В., Давиденко И. В. Бизнес-планирование: Учеб.-практ. пособие. — М.: Изд-во РДЛ, 2003. — 272 с.

*Рассмотрены вопросы необходимости осуществления процесса бизнес-планирования для нормального функционирования предприятия в современных экономических условиях. Проанализированы требования к составлению бизнес-планов и предложены мероприятия по совершенствованию подготовки будущих специалистов экономического профиля в направлении бизнес-планирования.*

*The questions of necessity of realization of process of business-planning for the normal functioning of enterprise in modern terms are considered in the article. The requirements to composition of business-plans are analyzed and measures to perfection of preparation of future specialists in direction of business-planning are offered.*

Надійшла 2 березня 2007 р.