

### **Тема 3. Основи бізнес-планування**

**Мета заняття** – зрозуміти мету і завдання бізнес-планування, з'ясувати методику бізнес-планування, засвоїти показники оцінки ефективності бізнес-планів.

#### **План**

1. Сутність і роль бізнес-планування в сучасному підприємстві
2. Структура та послідовність складання бізнес-плану
3. Фінансовий план як розділ бізнес-плану

Бізнес-план – це критична стартова точка й базис всієї планової та виконавчої діяльності підприємства. Це найбільш важливе джерело акумуляції стратегічної інформації й засіб прямої управлінської дії на майбутній стан підприємства, що вказує шляхи досягнення прибутковості. Бізнес-план увійшов в практику підприємництва як інструмент стратегічного планування й необхідний документ для проведення ділових переговорів з інвесторами, кредиторами, а також як інформація для державних органів управління.

Між бізнес-планом і стратегічним планом існують такі відмінності:

| Стратегічний план                                                                             | Бізнес-план                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Включає весь комплекс загальних цілей підприємства                                         | 1. Включає лише одну ціль, яка пов'язана із створенням нового виду діяльності або розвитком того, що існує |
| 2. Включає різні типи стратегій                                                               | 2. Орієнтований лише на розвиток                                                                           |
| 3. Плани із зростаючим горизонтом часу і постійним корегуванням                               | 3. Має чітко окреслені тимчасові рамки, після закінчення яких робота над бізнесом-проектом завершується    |
| 4. Розроблюється для власного використання                                                    | 4. Розроблюється найчастіше для пошуку джерел фінансування, тобто для зовнішніх інвесторів і кредиторів    |
| 5. Функціональні складові (план виробництва, маркетингу та ін.) мають набагато менше значення | 5. Функціональні складові (план виробництва, маркетингу і ін.) мають набагато більше значення              |

**Бізнес-план** є документом, який містить систему ув'язаних в часі та просторі та узгоджених з метою і ресурсами заходів і дій, спрямованих на отримання прибутку, внаслідок реалізації підприємницького проекту. Це результат планування, зафіксований у стислій та зрозумілій формі документа.

Він виступає інструментом досягнення мети, що включає всі основні напрями діяльності підприємства.

**Мета розробки бізнес-плану** полягає у формуванні концепції розвитку підприємства (чи реалізації ним підприємницького проекту), яка забезпечує аналіз, оцінку, позиціонування, контроль та регулювання діяльності в умовах невизначеності і динамічності зовнішнього та внутрішнього середовища.

*Бізнес-план дає змогу розв'язати цілий ряд завдань, основними серед яких є такі:*

- 1) обґрунтування економічної доцільності напрямків розвитку фірми;
- 2) розрахунок очікуваних фінансових результатів діяльності, насамперед обсягів продажу, прибутку, доходів на капітал;
- 3) визначення джерел фінансування обраної стратегії, тобто способів концентрації фінансових ресурсів;
- 4) підбір працівників, спроможних реалізувати даний план.

### Принципи реалізації бізнес-планування

- адекватність – бізнес-план та положення усіх його розділів повинні відповідати існуючим ринковим умовам, на якому функціонує підприємство, його розмірам, можливостям, ресурсному забезпеченню;
- цільовий характер – розрахунки, проведені при бізнес-плануванні, мають відповідати основній цілі, поставленій при розробці цього планового документа (максимізація прибутку чи доходу, мінімізація витрат, ін.);
- постійність – ефективне управління функціонуванням та розвитком підприємства передбачає не лише розробку бізнес-плану перед його реєстрацією та створенням; це повинен бути безперервний процес планування бізнесу, реалізації підприємницького проекту та його коригування під час реалізації проекту;
- системність – сукупність показників та розрахунків, проведених при розробці бізнес-плану, мають бути ув'язаними в єдину систему показників, узгоджених між собою спільними цілями та ресурсами;
- науковість – усі розрахунки, проведені при розробці бізнес-плану, мають ґрунтуватись виключно на наукових підходах та методиках;
- оптимізації – у ході розрахунку показників слід забезпечити обрання допустимого, проте найкращого варіанту реалізації підприємницького проекту та розвитку підприємства.

## ЗАГАЛЬНА ЛОГІКА ПРОЦЕСУ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ НА ПІДГОТОВЧІЙ СТАДІЇ РОЗРОБКИ БІЗНЕС-ПЛАНУ



## **ФАКТОРИ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА, ЯКІ ВПЛИВАЮТЬ НА РЕАЛІЗАЦІЮ БІЗНЕС-ПРОЕКТУ ПІДПРИЄМСТВА**

- 1) макроекономічні, зміни в економіці країни в цілому (динаміка промислового виробництва та розвитку сфери послуг, рівень інфляції та безробіття, зміни доходів населення, у процентних ставках, обмінних курсах тощо);
- 2) галузеві фактори (зміна рівня конкуренції, вимог споживачів до якості товарів (послуг) та їх асортименту, рівня заробітної плати та вплив цих і інших факторів на дохідність бізнесу, обсяги господарської діяльності);
- 3) зміни в соціально-демографічній ситуації (зміни в демографічній ситуації, структурі зайнятих та працездатного населення, поведінських настроях, ін.);
- 4) зміни в державному регулюванні (відносно законодавства, яке регулює сферу виробництва і збуту продукції, системи оподаткування та ціноутворення, рекламну політику і т. п.);
- 5) зміни в техніко-технологічній базі (можливості вдосконалення діючих та поява нових технологій); дії конкурентів; політичні; природні; науково-технічні; ментальні фактори та ін.

**СКЛАД ТА ЗМІСТ БІЗНЕС-ПЛАНУ ЗАЛЕЖАТЬ ВІД:**

- виду підприємницької діяльності;
- галузі функціонування підприємства;
- розмірів бізнесу та обсягів інвестицій, необхідних для його організації;
- перспектив розвитку підприємства та реалізації підприємницького проекту;
- характеристики продукції (послуг) підприємства та існуючої стадії її життєвого циклу;
- цілей розробки бізнес-плану та аудиторії, на яку він розрахований;
- обраної стратегії підприємства;
- розмірів цільового ринку та рівня конкуренції на ньому;
- рівня деталізації планових розрахунків у часі і т. ін.

## ОПТИМАЛЬНА СТРУКТУРА БІЗНЕС-ПЛАНУ

- 1) Концепція бізнесу (резюме).
- 2) Опис підприємства та галузі.
- 3) Характеристика послуг та продукції.
- 4) Дослідження і аналіз ринка збуту.
- 5) Конкуренція і конкурентні переваги.
- 6) План маркетингу.
- 7) План виробництва.
- 8) Організаційний план.
- 9) Фінансовий план.
- 10) Фінансова стратегія.
- 11) Потенціальні ризики.

## ОСНОВНІ ЗАВДАННЯ “ФІНАНСОВОГО ПЛАНУ”

- узагальнити результати всіх попередніх розділів бізнес-плану та звести воедино усі необхідні капіталовкладення для початку реалізації, а також інформацію про поточні витрати в межах підприємницького проекту, визначені в попередніх розділах бізнес-плану;
- обґрунтувати загальну потребу бізнес-проекту в інвестиціях;
- визначити джерела фінансування інвестицій по проекту та їх структуру;
- розробити план руху грошових коштів;
- скласти план чистого доходу та витрат;
- спрогнозувати плановий баланс підприємства (підприємницького проекту);
- розрахувати значення показників-індикаторів обсягів господарської діяльності підприємства (підприємницького проекту);
- розрахувати основні показники фінансової ефективності проекту.



## ПОКАЗНИКИ ФІНАНСОВОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО ПРОЕКТУ

