**Тема: Бізнес-планування на підприємстві**

**План**

**1.** **Сутність та функції бізнес-плану**

**2. Стадії розробки бізнес-плану**

**3. Структура бізнес-плану**

**1. Сутність та функції бізнес-плану**

**В**иробнича діяльність будь-якого суб'єкта підприємництва почи­нається з планування. Раніше плани часом мали формальний ха­рактер, зараз підприємці не можуть бути байдужими до свого бізне­су, до свого підприємства. Підприємець повинен знати сильні й слабкі сторони фірми та вміти спланувати її роботу. Виникнення будь-якої підприємницької ідеї ставить багато різно­манітних запитань: хто виступає як конкретні споживачі, яким є ринок продукту підприємства, які кошти необхідні для реалізації проекту, чи виправдовує себе проект економічно тощо. Задля отри­мання відповідей на ці запитання й складається бізнес-план.

***Бізнес-план***- це письмовий документ, в якому викладено сутність підприємницької ідеї, шляхи й засоби її реалізації та оха­рактеризовано ринкові, виробничі, організаційні та фінансові аспек­ти майбутнього бізнесу, а також особливості управління ним. Бізнес-план підсумовує ділові можливості та перспективи, пояснює, як ці можливості можуть бути реалізовані існуючою командою менед­жерів.

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

Бізнес-план дає можливість визначити життєздатність фірми за умов конкуренції, прогнозує процеси розвитку виробництва, конкре­тизує шляхи досягнення мети і подолання перешкод, є чинником, що стимулює інтереси потенційних інвесторів у їхніх пошуках вкла­дання коштів у розвиток виробництва.

У ринковій системі господарювання бізнес-план виконує дві найважливіші функції:

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 цілісну, комп­лексну систему управління реалізацією підприємницького проекту.

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

Не менш важливою є і внутрішня функція бізнес-плану, в межах якої можна виділити два напрямки його застосування:

1) як інструменту стратегічного планування та оперативного управління діяльністю підприємства. Розробка бізнес-плану вимагає визначення не тільки стратегічних напрямків і цілей діяльності, а й оперативних дій для досягнення таких. Тобто 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 оцінки діяльності підприєм­ства. Бізнес-план дає змогу аналізувати, контролювати й оцінювати успішність діяльності в процесі реалізації підприємницького про­екту, виявляти відхилення від плану та своєчасно коригувати на­прямки розвитку бізнесу.

Таким чином, в умовах ринкової системи господарювання бізнес-план - це активний робочий інструмент управління, відправний пункт усієї планової та виконавчої діяльності підприємства; це документ, який визначає оптимальні за часом і найменш ризико­вані шляхи реалізації підприємницького проекту.

Ступінь деталізації бізнес-плану залежить від характеристики фірми незалежно від того, належить вона до сфери послуг чи до виробничої сфери. Специфіка бізнес-плану полягає в тому, що це комп­лексний документ, який відображає всі основні аспекти підприємниць­кого проекту. Водночас слід зазначити, що принципи управління за допомогою бізнес-плану передбачають необхідність урахування в процесі роз­робки конкретного бізнес-плану багатьох специфічних для даного підприємницького проекту факторів. Відтак з'являється можливість класифікувати бізнес-плани за певними ознаками:

1) за сферою бізнесу (виробництво, будівництво, роздрібна та оп­това торгівля, надання послуг, посередницька діяльність тощо);

2) за масштабами бізнесу (великий, середній, малий);

3) за характеристиками продукту бізнесу (традиційний, прин­ципово новий, виробничо-технічного чи споживчого призначення).

У межах кожної класифікаційної ознаки можна виокремлювати й розробляти:

а) повний бізнес-план комерційної ідеї або інвестицій­ного проекту (для потенційних партнерів та інвесторів);

б) бізнес-план фірми (для ради директорів або зборів акціонерів):

в) бізнес-план структурного підрозділу (для вищого керівництва фірми). Можуть також складатися спеціальні (скорочені) бізнес-плани для певного кола заінтересованих осіб, а також бізнес-плани розвитку конкретного регіону для органів із бюджетними повноваженнями.

**2. Стадії розробки бізнес-плану**

Сьогодні вже очевидно, що без бізнес-плану не можна управляти виробничою діяльністю. Складання бізнес-плану - нагальна по­треба, продиктована виробничою діяльністю. Робота над планом - це робота над організацією виробничої діяльності. Запорукою успі­ху підприємницької діяльності є успішний початок справи. Процес складання бізнес-плану є специфічним у кожному конкретному випадку. Тому практично неможливо дати якусь універсальну (стан­дартну) схему його розробки.

Найбільш складною є процедура опрацювання бізнес-плану для започаткування нового бізнесу. Узагальнення підприємницького дос­віду дає змогу виділити в процесі розробки такого бізнес-плану три стадії: початкову, підготовчу, основну.

Якщо йдеться про розробку бізнес-плану для розширення вже наявного бізнесу, то необхідність у початковій стадії відпадає. Об­ґрунтовуючи проект удосконалення діяльності підприємства, теж можна обмежитися лише основною стадією. Розглянемо докладні­ше кожну зі стадій розробки бізнес-плану.

**Початкова стадія.** Опрацювання бізнес-плану для заснування нового бізнесу починається з розробки концепції, тобто тих принципових рішень, які закладаються в його основу. У межах роботи над концепцією майбутнього бізнесу:

1) здійснюється пошук підприємницької ідеї;

2) вибирається сфера діяльності;

3) обґрунтовується доцільна форма організації бізнесу;

4) приймається рішення щодо способу започаткування бізнесу. Найвідповідальнішим етапом, від якого багато в чому залежать усі

інші рішення щодо створення бізнесу, є пошук ідеї майбутнього бізне­су. Джерелами таких ідей найчастіше бувають: вивчення запитів і побажань споживачів; критичний аналіз товарів, які випускають інші фірми; бесіди з продавцями торговельних закладів; вивчення техніч­ної літератури та патентної інформації; результати власних дослід­жень і розробок. Для пошуку підприємницьких ідей використовують­ся різноманітні методи ("мозкового штурму", конференції ідей, "ко­лективного блокнота", контрольних запитань, фокальних об'єктів тощо).

Вибір сфери підприємницької діяльності (виробництво, оптова торгівля, роздрібна торгівля, послуги, будівництво, фінансова діяль­ність тощо) відбувається з урахуванням:

1) суті та спрямованості самої ідеї майбутнього бізнесу;

2) особистих факторів (власний практичний досвід та потенціал, наявність відповідної освіти та знань, відповідність сфери бізнесу інтересам і вподобанням самого підприємця);

3) зовнішніх факторів (реальна економічна ситуація, законодав­чо заборонені сфери й види діяльності, необхідність ліцензування діяльності, державні пріоритети в розвитку окремих галузей, сучасні й майбутні потреби споживачів, ступінь конкуренції в галузі, стадії життєвого циклу виробів, наявність необхідних ресурсів, інші спе­цифічні зовнішні фактори).

Будь-яка підприємницька діяльність відбувається в межах пев­ної організаційної форми. Процедура вибору організаційно-право­вої форми бізнесу передбачає:

1) визначення форм організації бізнесу, які відповідають законо­давству України;

2) визначення особливостей, переваг і недоліків кожної з цих форм;

3) визначення критеріїв вибору форми організації бізнесу (ступінь відповідальності, ситуація з податками, обсяг фінансових потреб для започаткування бізнесу, ступінь контролю за фірмою, можливість залучення інших власників, наявність управлінських здібностей у підприємця, можливість зростання бізнесу в майбутньому чи прос­тота його ліквідації);

4) безпосередній вибір форми організації бізнесу.

До основних питань опрацювання концепції майбутнього бізне­су належить також вибір способу започаткування бізнесу. Тради­ційно розглядають три основні способи започаткування бізнесу:

1) створення нового підприємства "з нуля";

2) придбання фірми, що вже існує;

3) придбання франшизи, тобто ліцензії, яка надає підприємцеві (фірмі) право на продаж (виробництво, заняття певною діяльністю) товарів чи послуг, у великої фірми, яка вже добре відома споживачам.

**Підготовча стадія.** Наявність концепції власної справи ставить перед підприємцем велику кількість цілком конкретних запитань. Чим його бізнес відрізнятиметься від бізнесу конкурентів? Що сприя­тиме або заважатиме його становленню та розвитку? На які конку­рентні переваги слід орієнтуватися? Якими мають бути програма дій та пріоритети діяльності майбутнього бізнесу? Отримати відповіді на них - це завдання підготовчої стадії розробки бізнес-плану. Відтак на підготовчій стадії:

1) збирається та аналізується маркетингова, виробнича, фінансова й загальноекономічна інформація про майбутній бізнес (процес фор­мування інформаційного поля бізнес-плану). Чим більше інформації буде зібрано, тим більш обґрунтованими будуть наступні розрахунки;

2) з'ясовуються сприятливі можливості та загрози розвитку біз­несу в зовнішньому середовищі. Для вивчення факторів зовнішньо­го середовища всю їх сукупність, як правило, поділяють на три гру­пи: загальноекономічні фактори, галузеві фактори, конкуренти;

3) оцінюються сильні та слабкі сторони фірми (за допомогою SWOT-аналізу). Сильні сторони фірми - це її особливі, унікальні або принаймні оригінальні спо­соби конкурентної боротьби. Слабкі сторони - це те, в чому фірма відстає від конкурентів;

4) визначається місія фірми, тобто головне призначення, специ­фічна роль, особливий шлях у бізнесі, що відрізнятимуть її від кон­курентів;

5) формулюються конкретні цілі діяльності фірми, тобто чітко визначається те, чого фірма хоче досягти за певний проміжок часу;

6) аналізуються стратегічні альтернативи та вибирається страте­гія діяльності фірми. Вибираючи стратегію, підприємець, як прави­ло, орієнтується на одну з можливих типових стратегій бізнесу: кон­троль за витратами, диференціацію; фокусування.

**Основна стадія** - це безпосереднє опрацювання бізнес-плану. Го­ловна мета цієї стадії - довести економічну доцільність створення даного бізнесу, переконливо показати, як саме гроші чи інші ресурси потенційного інвестора забезпечать йому очікуваний зиск. Інвестор має побачити прибуток *не* ***після, а до того,*** як вкладе гроші в запро­понований проект. Звичайно, зробити це можна за допомогою ретель­но підготовленого бізнес-плану. При цьому сформульовані на почат­ковій і підготовчій стадіях концепція, місія, цілі та стратегія май­бутнього бізнесу утворюють «каркас» бізнес-плану, визначають його спрямованість, логіку побудови і зміст відповідних розділів.

**3. Структура бізнес-плану**

Більшість підприємців опрацьовують бізнес-плани для залучен­ня інвесторів до фінансування свого проекту. Найскладнішою та найбільш повною щодо висвітлення питань є процедура розробки бізнес-плану для виробничої діяльності. Тому далі розглядатимемо структуру, зміст та методику розробки бізнес-плану, орієнтованого на залучення інвестицій у виробничу діяльність, у структурі якого, як правило, виділяють такі складові.

1. *Титульний аркуш.*

2. *Зміст бізнес-плану.*

3. *Резюме,*

4. *Галузь, фірма та її продукція (послуги).*

4.1. Поточна ситуація і тенденції розвитку галузі.

4.2. Опис продукту (послуги) фірми.

4.3. Патенти, товарні знаки, інші права власності.

4.4. Стратегія зростання фірми.

5. *Дослідження ринку.*

5.1. Загальна характеристика ринку продукту.

5.2. Цільовий ринок бізнесу.

5.3. Місцезнаходження фірми.

5.4. Оцінка впливу зовнішніх чинників.

6. *Маркетинг-план.*

6.1. Стратегія маркетингу.

6.2. Передбачувані обсяги продажу.

7. *Виробничий план.*

7.1. Основні виробничі операції.

7.2. Машини й устаткування.

7.3. Сировина, матеріали та комплектуючі вироби.

7.4. Виробничі й невиробничі приміщення.

8. *Організаційний план.*

8.1. Форма організації бізнесу.

8.2. Потреба в персоналі.

8.3. Власники бізнесу й команда менеджерів.

8.4. Організаційна схема управління.

8.5. Кадрова політика та стратегія.

9. *Оцінка ризиків.*

9.1. Типи можливих ризиків.

9.2. Способи реагування на загрози для бізнесу.

10. *Фінансовий план.*

10.1. Прибутки і збитки.

10.2. План руху готівки.

10.3. Плановий баланс.

10.4. Фінансові коефіцієнти.

11. *Додатки.*

Зазначена структура є лише приблизною схемою бізнес-плану. Конкретний бізнес-план може бути і не таким докладним. Але тут указані ті основні розділи, які необхідно включити до бізнес-плану. орієнтованого на залучення інвестицій у виробничу діяльність.

Бізнес-план, як і будь-який інший документ, підлягає певним вимогам щодо стилю написання:

1) бізнес-план має бути стислим, простим, але адекватно розкри­вати сутність підприємницького проекту. Для більшості невеликих проектів (для реалізації яких потрібно 80-100 тис. грн..), як свід­чить практика, обсяги бізнес-планів обмежуються 20-25 сторінка­ми. В інших випадках має бути підготовлений докладніший бізнес-план. При цьому в бізнес-плані рекомендується уникати жаргон­них виразів, суто технічного опису продукції, операцій, процесів. Слід використовувати загальновідомі терміни; інформацію треба викла­дати в діловому стилі, але якомога доступніше;

2) бізнес-план має бути функціональним, тобто містити лише ко­рисну інформацію, яка цікавить або може цікавити читача. За необ­хідності додаткова, пояснювальна, первинна інформація може бути винесена в додатки (обсяг додатків не обмежується);

3) бізнес-план має ґрунтуватися на реалістичних припущеннях. Прогнози та передбачення (як найбільш "вразлива" частина бізнес планування) мають бути обґрунтовані й підкріплені посиланнями на тенденції та пропорції розвитку галузі, на проведені дослідження ринку, на досвід діяльності конкурентів тощо. Довіра до бізнес-пла­ну може бути серйозно підірвана, якщо заплановані в ньому відхи­лення від середньогалузевих показників не мають достатніх підстав;

4) бізнес-плану протипоказаний зайвий оптимізм. Будь-яке при­пущення в бізнесі дає «на виході» кілька результатів - від найгір­шого до найліпшого. У процесі бізнес-планування треба орієнтува­тися на найгірший результат, створюючи в такий спосіб певний за­пас «міцності» бізнесу;

5) бізнес-план має бути легким для сприйняття, чітким та логіч­ним; таким, щоб у ньому можна було швидко знайти потрібну ін­формацію. Отже, у структурі бізнес-плану треба виділяти розділи та параграфи;

6) бізнес-план має забезпечувати охорону конфіденційної інфор­мації про фірму та її діяльність. Для цього можна жорстко контро­лювати сферу його розповсюдження або скласти окремий додаток, який міститиме всю конфіденційну інформацію і буде доступний тільки тим, кому треба таку інформацію знати.

Існують також певні правила технічного оформлення бізнес-пла­ну. Вони передбачають:

- наявність титульного аркуша;

- наявність сторінки змісту;

- розміщення резюме на початку бізнес-плану;

- розміщення в кінці бізнес-плану додатків;

- наявність приміток та посилань на джерела використаної ін­формації.

***Форма титульного аркуша.***На титульному аркуші зазнача­ються:

- повна назва фірми;

- адреса фірми;

- телефон фірми;

- прізвища (назви), титули, адреси, телефони власників (заснов­ників) фірми;

- відомості щодо характеру та сфери бізнесу фірми;

- відомості про загальні фінансові потреби;

- вказівка на конфіденційність бізнес-плану;

- місяць та рік складання бізнес-плану;

- прізвища авторів бізнес-плану.

На титульному аркуші не повинно бути зайвих подробиць.

***Оформлення змісту.***Бізнес-план треба поділити на розділи та параграфи. Тому за титульним аркушем наводиться зміст, який містить перелік розділів, параграфів, таблиць та іншого ілюстра­тивного матеріалу, додатків.