

# ТЕМА 1 БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: МЕТОДИЧНА ХАРАКТЕРИСТИКА

*1.1. Сутнісна характеристика бізнес-планування підприємницької діяльності*

*1.2. Функції та цілі розробки бізнес-плану*

*1.3. Формування інформаційного поля бізнес-плану*

*1.4. Загальна методологія розробки бізнес-плану*

## **1.1. Сутнісна характеристика бізнес-планування підприємницької діяльності**

Процес планування є невід'ємним природнім елементом управління створенням, функціонуванням та розвитком кожного суб'єкта підприємництва, адже дозволяє не лише передбачити найбільш важливі економічні характеристики та параметри господарювання, але й узгодити місію та цілі, стратегію і тактику розвитку, ресурсний потенціал та можливості її реалізації.

Загальновідомо, що планування є процесом формування цілей, визначення пріоритетів, засобів, методів та шляхів їх досягнення. Його роль полягає у зменшенні рівня невизначеності підприємницької діяльності та забезпечення життєздатності суб'єкта бізнесу.

Важливо зауважити, що бізнес-план на відміну від інших планових документів суб'єкта підприємницької діяльності стосується:

- планування започаткування та реалізації окремого бізнес-проекту суб'єкта підприємницької діяльності;
- планування окремих напрямів, видів економічної діяльності чи створення окремого стратегічного підрозділу суб'єкта бізнесу;
- обґрунтування перспективних напрямів розвитку підприємницької діяльності.

Відповідно, бізнес-план розробляється суб'єктом підприємницької діяльності перед його створенням (для обґрунтування доцільності інвестицій та ефективності господарювання, а також розміру статутного капіталу); для планування розвитку (у випадку діючого суб'єкта бізнесу); для обґрунтування економічної доцільності започаткування нових видів діяльності чи створення нових стратегічних господарських підрозділів, бізнес-одиниць).

Водночас, недостатнім є трактування процесу бізнес-планування лише як процесу послідовного написання необхідних розділів бізнес-плану як документу, адже бізнес-планування є систематизованим розрахунком

показників підприємницької діяльності на оперативний (поточний) плановий період та обранням оптимальних відповідей до критеріїв оптимальності (максимізація доходу та прибутку, ефективність використання ресурсного потенціалу, мінімізація витрат).

Бізнес-план є документом, який містить систему ув'язаних в часі й 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 суб'єкта бізнесу.

**Мета розробки бізнес-плану** полягає у формуванні концепції розвитку суб'єкта підприємницької діяльності (чи реалізації ним підприємницького проекту), яка забезпечує аналіз, оцінювання, позиціонування, контроль та регулювання діяльності в умовах невизначеності й динамічності зовнішнього та внутрішнього середовища.

Особливо актуальною є роль бізнес-плану у діяльності суб'єктів малого підприємництва, яка проявляється, передусім, у таких аспектах:

1) діяльність малого суб'єкта бізнесу, як правило, стосується лише одного виду (чи обмеженої кількості видів) економічної діяльності;

2) життєвий цикл функціонування малого суб'єкта бізнесу (реалізації бізнес-проекту) є коротшим, ніж у середніх чи великих підприємств. Останнє обумовлено тим, що мале підприємство в процесі свого функціонування або "виростає" до середнього, або перепрофілює діяльність на більш перспективні види господарювання чи інші ринкові ніші.

В умовах посилення конкуренції зростає й потреба у фахівцях, які володіють методикою розробки бізнес-плану становлення і розвитку підприємницької діяльності, обґрунтування перспективних управлінських рішень, спрямованих на удосконалення механізму розвитку суб'єкта бізнесу чи започаткування нових напрямів діяльності.

Планування є процесом формування цілей, визначення пріоритетів, засобів і методів, шляхів їх досягнення. Головна мета планування полягає в тому, щоб визначити цю сукупність цілей, а також сформувати засоби, можливості та шляхи, передбачити ризики їх досягнення.

Розробка бізнес-плану є трудомістким процесом, вимагає значних коштів і часу. Тому бізнес-планування починається, як мінімум, за півроку до початку реалізації підприємницького проекту. До бізнес-планування залучають менеджерів, фінансистів, економістів, маркетингологів, юристів. Це можуть бути як працівники суб'єкта підприємницької діяльності, які мають значний професійний досвід, так і зовнішні консультанти, експерти.

Причому залучення сторонніх фахівців дозволяє:

- реальніше оцінити підприємницьку ідею;
- підвищити рівень довіри до бізнес-плану з боку інвесторів, банку чи партнерів по бізнесу.

Але в розробці бізнес-плану обов'язково мають приймати участь керівник суб'єкта бізнесу та автор підприємницької ідеї.

Бізнес-план є одночасно керівництвом до дії та до виконання. Він використовується для перевірки ідей, цілей, для підвищення ефективності управління суб'єктом бізнесу та прогнозування результатів підприємницької діяльності. По мірі реалізації бізнес-проекту цей документ може уточнятися шляхом коригування відповідних показників.

## **1.2. Функції та цілі розробки бізнес-плану**

Роль бізнес-плану для суб'єкта підприємницької діяльності полягає в тому, що цей документ виконує сукупність цілей, узагальнених за зовнішньою та внутрішньою функціями:

1. Зовнішня (документ призначений для інституцій фінансово-кредитного сектора, інвесторів, співзасновників, партнерів по бізнесу, потенційних працівників) стосується ознайомлення заінтересованих суб'єктів зовнішнього середовища із сутністю та основними аспектами підприємницького проекту.

2. Внутрішня (документ призначений для внутрішнього користування апаратом управління, іншими працівниками суб'єкта підприємницької діяльності) стосується опрацювання механізму самоорганізації, тобто обґрунтування цілісної системи управління реалізацією бізнес-проекту.

Відтак, основними цілями розробки бізнес-плану є:

1) промодельовати систему управління суб'єктом бізнесу (його окремим бізнес-проектом чи стратегічним господарським підрозділом). Досвід та практика засвідчують, що успіх підприємницької діяльності визначається трьома факторами: правильним розумінням реальної ситуації в даний момент часу; чіткою постановкою цілей, яких хоче досягнути суб'єкт бізнесу; якісним плануванням процесів переходу з одного стану в інший. Тому бізнес-план з його конкретними комерційними цілями та програмою дій для їх досягнення виступає в ролі засобу, здатного керувати бізнесом;

2) передбачити ускладнення / ризики функціонування суб'єкта бізнесу (його окремого стратегічного підрозділу чи реалізації окремого підприємницького проекту);

3) залучити позичковий капітал, необхідний для створення суб'єкта бізнесу чи реалізації окремого підприємницького проекту. Бізнес-план розкриває не лише виробничу, ринкову і організаційну, але і фінансову

інформацію про бізнес-суб'єкт. Ця інформація дозволяє робити висновки про те, якою є його потреба у стартовому капіталі, як будуть витратитися кошти та погашатися кредити, який рівень ризику господарювання і т. ін. У цьому контексті бізнес-план є основою конструктивних відносин з потенційними інвесторами, банком іт.д.;

4) забезпечити процес “комунікації” між суб'єктом підприємницької діяльності та інституціями зовнішнього середовища його функціонування (постачальниками, контрагентами, покупцями, потенційними працівниками);

5) розвинути управлінські навички керівництва та іншого управлінського персоналу суб'єкта підприємницької діяльності.

### **1.3. Формування інформаційного поля бізнес-плану**

Процес розробки бізнес-плану починається зі збору інформації, яка стосується бізнес-проекту (інформаційного поля бізнес-плану). Ця інформація стає в базисом подальших економіко-математичних розрахунків. Інформаційну базу бізнес-планування можна умовно розділити на дві групи даних: внутрішні (які можна одержати безпосередньо у суб'єкта бізнесу – фінансова та статистична звітність, інформація управлінського обліку) та зовнішні (одержання яких передбачається із зовнішнього середовища його функціонування – статистичні бюлетені, маркетингові дослідження ринку, нормативно-правові параметри, іт.д.).

Інформація, необхідна для розробки бізнес-плану, формується, як правило, за такими напрямками: маркетингова; виробнича; фінансова; загальноекономічна; галузева; передбачення та припущення стосовно окремих параметрів майбутнього бізнесу.

Логіка формування інформаційної бази розробки бізнес-плану за цими напрямками є такою. Підприємницька ідея, яка стосується виробництва та реалізації певної продукції (надання послуги), може бути успішною лише тоді, коли продукт суб'єкта бізнесу користується попитом. Саме з цією метою збирається маркетингова інформація (про потенційних споживачів продукції (послуг), їх потреби; технічні, експлуатаційні та споживчі якості аналогічних продуктів, представлених на ринку, їх вартість; особливості просування продукту на ринок і загалом про все те, що характеризує обраний підприємством цільовий ринковий сегмент).

Для того, щоб вийти на ринок з товаром, його необхідно спочатку виготовити. Причому часто приваблива підприємницька ідея наштовхується на непереборні виробничі перепони: відсутність необхідної сировини та матеріалів, машин та обладнання, кваліфікованої робочої сили. Тому збір виробничої інформації (технологія виробництва, необхідні машини та

обладнання, сировина і матеріали, спеціальності та кваліфікація працівників, потреба у виробничих площах та кошторис витрат, ін.) є необхідним елементом підготовчої стадії розробки бізнес-плану.

З метою забезпечення належного рівня рентабельності та окупності витрат на реалізацію бізнес-проекту слід зібрати фінансову інформацію, передусім про: рівень доходності аналогічних підприємницьких проектів, які були реалізовані (реалізуються); розміри необхідних інвестицій, пов'язаних з підготовкою реалізації проекту; потребу у коротко- та довгострокових кредитах; особливості руху грошових коштів у цій сфері бізнесу і т.п.

Таким чином, зусилля розробника бізнес-плану мають бути спрямовані на збір викладеної вище інформації. При цьому можна опиратись на такі джерела отримання інформації:

- власний досвід практичної роботи та інтуїцію; безпосередні контакти з потенційними клієнтами, постачальниками, контрагентами;
- інформація про конкурентів, одержана за рахунок придбання їх товарів, відвідування спеціалізованих виставок, збору рекламної інформації ін.;
- статистична інформація про тенденції розвитку галузі;
- поточні аналітичні огляди економічної ситуації;
- публікації з питань підприємництва.

Бажано, якщо це можливо, самостійно проводити опитування потенційних споживачів.

Кожен вид бізнесу має свої особливості, які стосуються його сфери, розмірів, специфіки ринку і т.п. Тому важко виділити певну стандартну методологію розробки бізнес-плану. Разом з тим узагальнення досвіду підприємницької діяльності дозволяє виділяти в процесі роботи над бізнес-планом три стадії: початкову, підготовчу та основну.

Початкова стадія розробки бізнес-плану передбачає формування концепції майбутнього бізнесу (пошук підприємницької ідеї; вибір сфери діяльності; обґрунтування вибору форми організації бізнесу; вибір способу започаткування бізнесу).

#### 1.4. Загальна методологія розробки бізнес-плану

Представимо на рис. 1.1 методологічну схему розробки бізнес-плану, яка включає принципи, методологію та інформаційну базу бізнес-планування підприємницької діяльності.



Рис. 1.1. Методологічна схема розроблення бізнес-плану суб'єкта підприємницької діяльності

Так, принципами бізнес-планування підприємницької діяльності, дотримання яких дозволить розробити документ, який відповідатиме вимогам до його розробки є:

**адекватність** – бізнес-план та положення усіх його розділів повинні відповідати існуючим ринковим умовам, на якому функціонує суб'єкт бізнесу, 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 суб'єкта бізнесу 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 суб'єкта бізнесу.

До додаткових, але невід'ємних, принципів, яких доцільно дотримуватись у процесі розробки бізнес-плану, доцільно віднести й такі:

**ініціювання** – активізація, стимулювання і мотивація прогнозованих дій, проектів, угод та ін.;

**прогнозування** – передбачення та обґрунтування бажаного стану суб'єкта бізнесу в процесі аналізу та обліку сукупності факторів;

**координація та інтеграція** – облік взаємозв'язку та взаємозалежності всіх структурних підрозділів суб'єкта бізнесу з орієнтацією їх на єдиний загальний результат;

**безпека управління** – забезпечення інформацією про можливі ризики для своєчасного прийняття запобіжних заходів щодо зменшення чи запобігання негативних наслідків;

**впорядкування** – створення єдиного загального порядку для успішної роботи і відповідальності;

**контроль** – можливість оперативного відстеження виконання плану, виявлення помилок та можливостей його коригування;

**документування** – представлення бізнес-плану в документальній формі.

До базових методологічних принципів розробки бізнес-плану відносять й принцип науковості. Відтак, всі розрахунки, які проводяться у межах структурних частин цього документу, повинні базуватись на відповідних методах і методології планування фінансово-економічних показників.

Зокрема, основними методами та їх характеристиками є:

**метод оптимізації** – передбачає проведення розрахунків згідно з окремими сценаріями (варіантами) та обрання найбільш оптимального за обраними перед розробкою бізнесу-плану критеріями оптимальності;

**метод цільового прибутку** – базується на визначенні розміру цільового прибутку, який є бажаним для суб'єкта бізнесу, після чого здійснюється планування ресурсного забезпечення та обсягів діяльності, за рахунок яких може бути забезпечено плановий розмір та рівень прибутку;

**індикативний метод** – передбачає розрахунок критичних обмежень обсягів підприємницької діяльності, при яких досягається доцільність

функціонування суб'єкта бізнесу, беззбитковість його діяльності, мінімальна рентабельність вкладеного у бізнес-проект капіталу, ефективність використання ресурсного забезпечення, ін.;

**балансовий метод** – базується на ув'язці (шляхом складання умовного балансу) бажаних результатів діяльності суб'єкта бізнесу (реалізації підприємницького проекту) з відповідним ресурсним забезпеченням для досягнення цих показників;

**нормативний метод** – найбільш точний (проте трудомістким, оскільки часто потребує обґрунтування або встановлення науково-обґрунтованих норм відповідних показників), який передбачає розрахунок показників на основі використання науково-обґрунтованих норм та нормативів; планові показники розраховуються шляхом множення відповідного ресурсного забезпечення на нормативи їх використання;

**дослідно-статистичний метод** – використовується за умови, коли неможливо використати наведені вище методи для розрахунку планових показників; передбачає проведення спеціальних дослідів та випробувань для визначення необхідних даних, які далі використовуються при розрахунку тих чи інших планових показників бізнес-плану.

*Джерело:* Бізнес-планування підприємницької діяльності : навч. посіб. / З. С. Варналій, Т. Г. Васильців, Р. Л. Лупак, Р. Р. Білик. Чернівці: Технодрук, 2019. 264 с.