

# Планування і контроль на підприємстві

## Бізнес-планування діяльності підприємства

### *План*

1. Поняття та функції бізнес-плану
2. Структура бізнес-плану

# Бізнес-план

## *Бізнес-план*

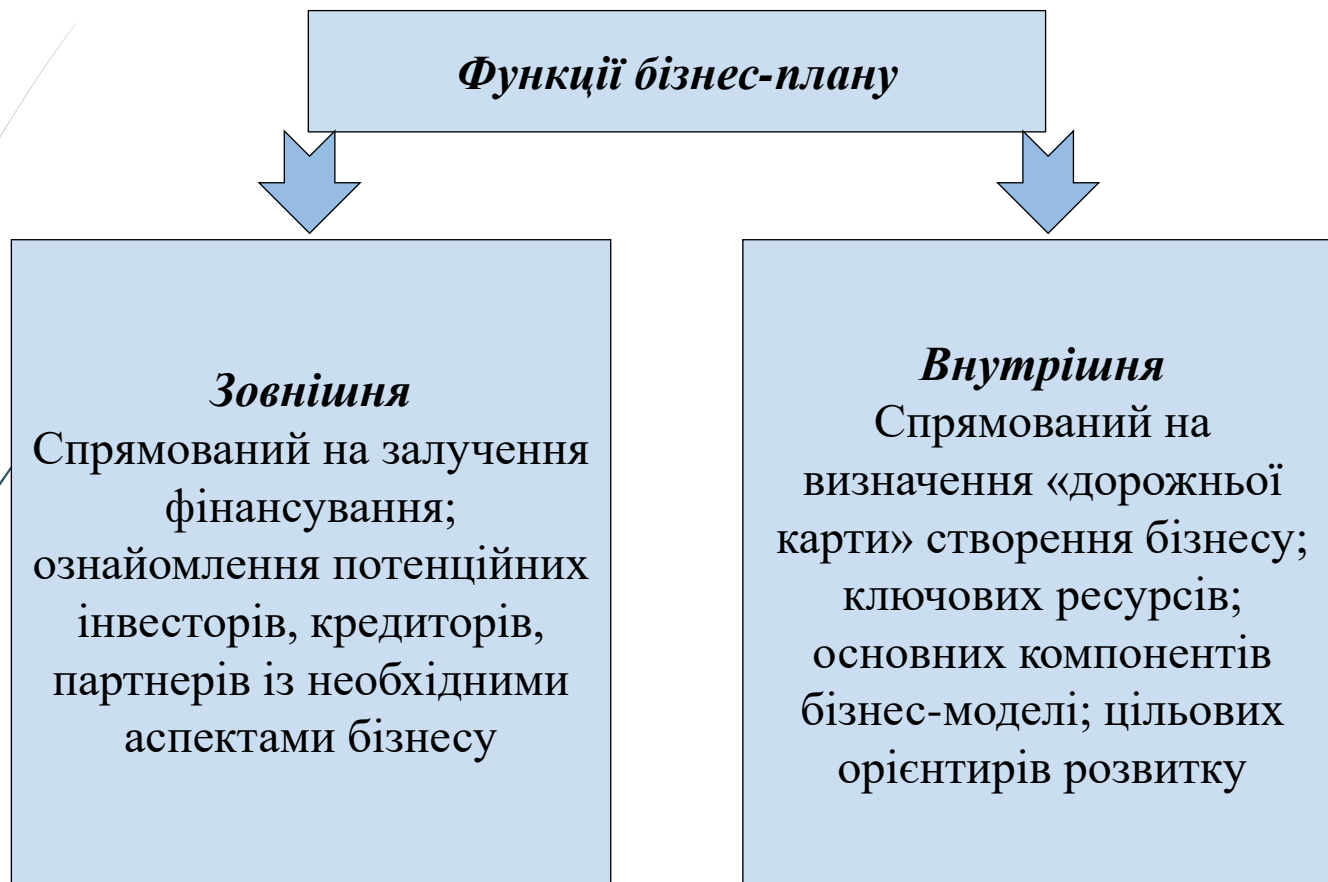
### *Визначення*

комплексний, ретельно підготовлений документ, який містить інформацію про основні цілі бізнесу, необхідні для цього заходи та ресурси, а також ключові показники діяльності

### *Випадки, у яких складають бізнес-план*

- 1) створення нового бізнесу;
- 2) планування розширення напрямів діяльності та / або створення нових структурних підрозділів;
- 3) планування розширення існуючої діяльності

# Функції бізнес-плану



# Цілі складання бізнес-плану

- 1) формування моделі бізнесу, визначення основних її параметрів;
- 2) оцінка та передбачення ймовірних ризиків, з якими може зіткнутися бізнес, а також розробка заходів щодо їх зниження / подолання;
- 3) залучення необхідного фінансування для реалізації бізнес-ідеї;
- 4) забезпечення комунікації з необхідними компонентами зовнішнього середовища функціонування (інвестори, кредитори, партнери тощо);
- 5) обґрунтування економічної доцільності створення або розширення бізнесу;
- 6) визначення цільових показників розвитку бізнесу.

# Етапи розробки бізнес-плану

## *Етапи розробки бізнес-плану*

- Визначення потреби в інформації

- Формування відповідного інформаційного забезпечення  
(експертної групи за необхідності)

- Власне розробка бізнес-плану

- Презентація бізнес-плану

# Інформаційне забезпечення розробки бізнес-плану

## *Основна інформація, що необхідна*

Інформація про галузь (фактори зовнішнього середовища + конкуренти)

Інформація про об'єкт бізнесу (продукцію, роботи або послуги), його параметри та характеристики

Маркетингова інформація (основні споживачі та їх вподобання)

Виробнича інформація (технологічний процес, необхідне обладнання та сировинні ресурси)

Фінансова інформація (прибутковість проекту, умови залучення фінансування)

# Підходи до структуризації бізнес-плану

- методика Організації Об'єднаних Націй із промислового розвитку (UNIDO);
- методика Європейського банку реконструкції та розвитку (EBRD);
- методика фірми Coldman, Sachs & Co (один з лідерів світового інвестиційного бізнесу);
- методика за стандартами консалтингово-аудиторської фірми Ernst & Young;
- методика TACIS, запропонована в рамках відповідного проекту Європейського Союзу;
- методика за стандартами консалтингово-аудиторської фірми KPMG;
- методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств (затверджені Наказом Міністерства економіки № 290 від 06.09.2006 р.).

# Структура бізнес-плану (за стандартом UNIDO)





# Резюме

Складається в останню чергу

Містить короткий (стислий) опис бізнес-плану – ознайомча функція

- 1) інформація про суб'єкт бізнесу (існуючий або планований), його назву, організаційно-правову форму господарювання, місце розташування, форму власності та ключових засновників;
- 2) інформація про проект – назва проекту, основна мета проекту, короткий опис продукції / послуг, що складають об'єкт бізнесу, термін реалізації проекту;
- 3) опис ринку, на який орієнтовано реалізацію проекту – географічне розташування ринку (наприклад, ринок України, ринок Східної Європи, ринок Житомирської області тощо), цільовий сегмент споживачів (наприклад, молоді сім'ї з дітьми з середнім рівнем доходу);
- 4) прогнозований обсяг продажу у натуральних та вартісних одиницях (за весь період реалізації проекту та річний);
- 5) команда проекту – керівник проекту та ключові з точки зору реалізації проекту його учасники;
- 6) прогнозні фінансові показники: загальна сума інвестицій, джерела фінансування, термін окупності проекту, економічний результат (чиста приведена вартість) та рентабельність проекту

# Опис підприємства та галузі

## Опис підприємства

- 1) назва суб'єкта бізнесу, організаційно-правова форма господарювання, форма власності; територіальне розміщення (фактичне або планове) суб'єкта бізнесу;
- 2) основні види діяльності, що складають основу бізнес-ідеї. Відповідні види діяльності доцільно систематизувати за допомогою класифікатора видів економічної діяльності (КВЕД-2010);
- 3) характеристика наявних ресурсів, які будуть залучені до реалізації бізнес-проекту (наприклад, земельна ділянка, обладнання, приміщення, патенти та дозволи, ключовий персонал тощо);
- 4) якщо бізнес-план подається для розширення існуючого бізнесу, наводиться короткий аналіз ключових показників діяльності суб'єкта бізнесу за останні 3-5 років (наприклад, показники прибутковості, ліквідності, фінансової стійкості, обсягів діяльності тощо).

# Опис підприємства та галузі

Опис галузі

Форма інтерпретації результатів  
PEST-аналізу

Аналіз зовнішнього середовища  
(PEST-аналіз, політичні,  
економічні, соціальні та  
технологічні фактори)

Політичні	Оцінка	Економічні	Оцінка
1. ...		1. ...	
2. ...		2. ...	
3. ...		3. ...	
Соціальні	Оцінка	Технологічні	Оцінка
1. ...		1. ...	
2. ...		2. ...	
3. ...		3. ...	

Аналіз конкурентів

Інформація про основних конкурентів

Назва	Адреса	Основні види продукції / послуг	Примітки (слабкі, сильні сторони)
1. ...			
2. ...			
3. ...			

# Опис проекту та продукції проекту

Опис проекту

- назву та основну мету проекту;
- ключові завдання проекту;
- термін реалізації проекту

Завдання проекту

*Дерево цілей*  
інструмент управління бізнесом, що передбачає декомпозицію цілей та завдань, спрямованих на досягнення певної мети, в ієрархічному порядку

# Приклад дерева цілей



# Опис продукції проекту

## Опис продукції

- 1) наведення основної продукції / послуг, що формують об'єкт бізнесу;
- 2) визначення основних характеристик, притаманних даному виду продукції / послуг; відображення асортименту продукції / послуг, які планується виробляти / надавати;
- 3) оцінку унікальності продукту та його привабливості для потенційних споживачів; переваги / недоліки продукту порівняно із основними конкурентами;
- 4) опис життєвого циклу продукту – у випадку, якщо життєвий цикл має сильний вплив на особливості виробництва та реалізації (наприклад, техніка, котра швидко застаріває внаслідок досягнень науково-технічного прогресу).

# Маркетинговий план

## 1) Визначення цільового сегменту ринку

**Сегмент ринку** – це група споживачів, що мають схожі вподобання та пріоритети споживчої поведінки, і щодо яких можливим є застосування однакових або подібних маркетингових інструментів.

### Сегментація ринку для бізнесу

Групи критеріїв сегментації	Критерії сегментації	Параметри критеріїв
1. Демографічні	1.1. Вік	до 18 р., 19-35 р., старші за 35 р., тощо
	1.2. Національність	українці, поляки, тощо
2. Соціально-економічні	2.1. Доходи	з високим, середнім або низьким рівнем доходів
3. Географічне положення	3.1. Країна	Україна, Польща, США тощо
	3.2. Регіон	Житомирська область, Рівненська область, Східна Європа тощо
4. Характерис-тики поведінки споживачів	4.1. Потреба	Для особистого споживання, для робочих потреб, для бізнесу тощо
	4.2. Мотиви купівлі	Для задоволення базових потреб, для задоволення статус-них потреб тощо
5. ....	5.1. ....	....

# Маркетинговий план

## 2) Прогноз обсягів продажу

Експертні (опитування), економіко-математичні

## 3) Цінова політика

методи ціноутворення, що плануються до використання (у випадку, якщо бізнес планується здійснювати на різних сегментах, між якими існують суттєві відмінності, цінова політика та інші аспекти маркетингової політики визначаються окремо для кожного сегменту); система знижок та програми лояльності; особливості надання товарного кредиту тощо

## 4) Збутова політика

методи реалізації продукції – яким чином планується здійснювати збут продукції / надання послуг (через власну торговельну мережу, авторизованих партнерів, посередників тощо)



# Маркетинговий план

## *5) Політика просування (комунікаційна)*

яким чином планується привернути увагу потенційних споживачів до продукту; рекламна політика (джерела та засоби реклами, інформаційний зміст реклами); участь у акціях тощо

## *б) Післяпродажне обслуговування*

наявність сервісу, служб підтримки, гарантійного обслуговування тощо

# Виробничий план

Мета

Обґрунтувати необхідні ресурси  
Підтвердити спроможність до реалізації проєкту

Зміст

- 1) планові обсяги виробництва на підставі складеного прогнозу обсягів реалізації;
- 2) опис технологічного процесу виготовлення продукції / надання послуг в розрізі основних його етапів;
- 3) визначена на підставі планових обсягів виробництва та технологічного процесу потреба у виробничих ресурсах (обладнанні, сировині та матеріалах, виробничому персоналі тощо).

# Виробничий план (приклад)

Опис технологічного процесу

Процес надання послуги передбачає:

- попередні переговори з клієнтом;
- ознайомлення із замовленням (обсягом робіт, складністю, термінами виконання);
- визначення вартості послуг та узгодження істотних умов договору із замовником;
- підписання договору надання послуг (за необхідності);
- надання послуги;
- розрахунок із клієнтом та підписання акту надання послуг (за необхідності).

# Організаційний план

Мета

Здійснити розподіл обов'язків / повноважень;  
забезпечити формування взаємозв'язків  
Визначити потребу у персоналі (крім виробничого)

Організаційний

1) визначення організаційної структури управління суб'єктом бізнесу (сукупності підрозділів та взаємозв'язків між ними). Відповідно до сформованої структури, планових обсягів виробництва та інших потреб у персоналі встановлюється планова чисельність працівників в цілому (з урахуванням спеціалістів, управлінців тощо).

Обґрунтовується обрана організаційно-правова форма господарювання, визначається форма власності. Якщо бізнес-план подається на розгляд інвестору, то у даному розділі доцільно навести права (у т.ч. майнові), обов'язки та повноваження потенційного інвестора.

# Фінансовий план

Мета

Оцінити ефективність бізнес-проекту  
Обґрунтувати доцільність вкладання коштів у проект  
Спрогнозувати фінансові результати

Зміст розділу

- 1) загальний обсяг інвестицій, необхідних для реалізації бізнес-проекту, джерела формування коштів із визначеними частками у випадку співфінансування;
- 2) планові доходи (визначені на основі прогнозних обсягів реалізації) та витрати (в т.ч. з розбивкою на капітальні (власне інвестиції) та поточні витрати, необхідні для функціонування бізнесу) по періодам реалізації проекту;
- 3) обґрунтування беззбиткового обсягу виробництва / реалізації та порівняння його із плановими показниками доходності;
- 4) розрахунок показників оцінки ефективності бізнес-проекту (в т.ч. період окупності, рентабельність інвестицій тощо).

# Оцінювання та страхування РИЗИКІВ

Мета

Спрогнозувати основні ризики, пов'язані із бізнесом  
Переконати інвестора / кредитора у своїй компетентності

Зміст розділу

- 1) перелік найбільш ймовірних ризиків, притаманних для бізнесу;
- 2) ймовірність настання (реалізації) певних ризиків;
- 3) визначення заходів щодо усунення / ухилення / мінімізації ризиків.

# Додатки

Даний розділ є необов'язковим, оскільки містить додаткову інформацію. Зазвичай у додатки включають усю важливу інформацію, яка не увійшла до основної частини бізнес-плану, проте свідчить на користь проекту або доповнює основний зміст. Наприклад, у додатках можливо розмістити звітність підприємства за попередні періоди (якщо бізнес-план подається на розширення існуючого бізнесу), резюме критичних учасників проекту, копії авторських свідоцтв, патентів, відгуків кредиторів, договорів з потенційними постачальниками та / або споживачами тощо