**Тема 14. Бізнес-планування розвитку підприємства**

1.Призначення бізнес-плану, його склад і технологія розроблення.

2.Оцінювання середовища для бізнесу та формування власної ринкової позиції.

3.Планування виробництва продукції та його ресурсного забезпечення.

4.Фінансові розрахунки в бізнес-плані.

**1. Призначення бізнес-плану, його склад і технологія розроблення**

Підприємницька діяльність притаманна не лише окремим особам чи групам осіб, що хочуть організувати власну справу, а й підприємствам, які стабільно працюють, незалежно від їхніх масштабів. Реалізація всякої підприємницької ідеї — від формулювання власне задуму до втілення — здійснюється за планом. У вітчизняну практику економічної роботи бізнес- планування почало активно впроваджуватися разом з елементами ринкових перетворень. Бізнес-план як плановий документ у країнах з розвиненою економікою є невід’ємною частиною ділового проекту, а його складання — одним з передінвестиційних етапів. Абсолютизація значення бізнес-плану й виокремлення його в самостійний елемент комплексного бізнес-проекту, або ж підміна ним традиційної системи техніко-економічних планів на підприємстві, що спостерігалося донедавна, певною мірою свідчить про невисоку грамотність багатьох менеджерів і підприємців. З іншого боку, вказане явище склалося не без впливу послабленості державних механізмів регулювання економіки в перехідний період, нерозвиненості законодавчої бази.

У сучасних умовах господарювання вирізняють таку функціональну спрямованість бізнес-плану:

* + економічне обґрунтування бізнес-проекту;
  + розроблення концепції ведення бізнесу;
  + планування залучення грошових коштів.

Підприємства, що працюють у відносно стабільній ситуації та виготовляють продукт для досить стабільного ринку, розробляють локальні бізнес-плани, спрямовані на вдосконалення виробництва, модернізацію продукту, пошук способів зниження витрат. Якщо підприємство, передбачивши значне зростання виробництва нових або традиційних продуктів, не має достатніх власних виробничих потужностей для їх виробництва, то воно може залучити капітальні вкладення для створення нових потужностей або ж зайнятися пошуком партнерів, які виготовлятимуть частину комплектуючих виробів чи виконуватимуть певні технологічні процеси. Інший спосіб вимагає розроблення бізнес-плану з прискореним вирішенням завдань і потребує менше коштів, ніж перший.

Бізнес-план, який використовують для розроблення концепції бізнесу, дає його укладачам досвід стратегічного планування й водночас є керівництвом до виконання. Він може слугувати для перевірки ідей

керівництва та як інструмент для прогнозування результатів діяльності підприємства. Попередження помилок виникає ще в процесі розроблення документа, що створює систему раннього оповіщення появи проблем.

Бізнес-план може сприяти пошуку інвесторів, кредиторів, спонсорських вкладень. Часто інвестори віддають перевагу короткому змісту бізнес-плану, що дає їм можливість побачити важливі особливості й переваги проекту. Такий варіант документа має назву бізнес-пропозиції й використовується на переговорах з потенційними інвесторами та майбутніми партнерами, при запрошенні провідних менеджерів; це потребує дотримання певних умов до його оформлення й структури.

Крім зазначених вище функціональних напрямів бізнес-план використовують як внутрішній засіб управління підприємством. Бізнес-план

* + це важливий інструмент, здатний сприяти вдосконаленню керівництва підприємством. Ефект може відчуватися за такими основними напрямами:
    - стратегічний напрям;
    - менеджмент;
    - координація та контроль;
    - розподіл повноважень.

**2. Оцінювання середовища для бізнесу та формування власної ринкової позиції**

Бізнес-план як документ власне розпочинається з опису підприємства. Реалізація проекту може здійснюватись як на основі вже діючого підприємства, так і нового. Нову сферу бізнесу для діючого підприємства оцінюють передусім з позицій її географічних меж. Для нового підприємства вибір місцезнаходження може мати принципово важливе значення. Крім цього, слід обґрунтувати рішення про нове будівництво або оренду помешкання, його реконструкцію тощо.

Важливим є правильне формулювання мети бізнесу — бажаного стану, якого хотілося б досягти. Загальна мета визначає проміжні цілі, етапи в досягненні поставленої мети, а також пріоритетність цілей. Під час формулювання цілей можуть виникнути деякі суперечності між ними, тому варто узгодити їх між собою, а також уточнити способи досягнення та критерії оцінювання.

Сутність бізнес-планування та призначення бізнес-плану. Бізнес- планування як обґрунтування підприємницької ідеї, ділового проекту, його функціональна спрямованість. Відмінність бізнес-планів щодо сфери застосування, складу предметної галузі, масштабів виробництва тощо. Склад і структура бізнес-плану і технологія його розробки. Вибір різновиду методики бізнес-плану з урахуванням його функціональної приналежності, виду діяльності, масштабів виробництва. Послідовність розробки.

Оцінка середовища для бізнесу і формування власної ринкової позиції. Стан конкуренції у галузі як основа оцінки середовища для бізнесу. Обґрунтування маркетингової стратегії, цінової та нецінової політики підприємства. Схема формування плану маркетингу. Визначення прогнозу продажу з урахуванням еластичності попиту. Планування виробництва продукції та його ресурсного забезпечення. Особливості обґрунтування виробництва продукції на новому і вже існуючому підприємстві. Визначення потреби у ресурсах. Розробка організаційної структури управління. Формування рівня запасів.

Фінансове планування. Основні документи фінансового плану, особливості їхньої розробки. Аналіз фінансових ресурсів підприємства й оцінка альтернативних схем фінансування проекту. Якісний і кількісний аналіз ризиків і планування запобігання втрат. Аналіз чутливості проекту.

**3. Планування виробництва продукції та його ресурсного забезпечення**

Для здійснення проектів, спрямованих на виробництво продукту, особливої уваги набуває опис його забезпеченості у виробничо-технологічному й організаційному аспектах. Сутність обґрунтованості таких проектів оцінюють саме через здатність підприємства реально виробляти потрібну кількість продукту в певні терміни й заданої якості.

План виробництва продукту в бізнес-плані формують на методичній основі та з використанням інструментарію традиційного тактичного планування виробничої програми підприємства з обґрунтуванням її виробничою

потужністю, матеріально-технічним забезпеченням та системою організації праці. Подавати в бізнес-плані повний комплекс обґрунтувань немає потреби, тому частину деталізованих обчислень та розрахунків можна винести в додаток.

Для розроблення плану виробництва продукту використовують таку інформацію:

* структура виробництва;
* технологічний процес (маршрут);
* трудомісткість виконання операцій;
* схема розподілу виробничого процесу в часі та просторі;
* тарифи (розцінки) оплати праці основних робітників;
* кваліфікація та структура персоналу;
* перелік матеріалів, комплектуючих виробів, потреба в них: кількість, ціна й вартість;
* основні постачальники матеріалів і комплектуючих виробів, обсяги й умови постачання;
* потреба в енергоносіях, ціна одиниці їх споживання;
* перелік послуг сторонніх організацій, які задіяні у виробництві та реалізації продукту; кількість і вартість послуг.

**4. Фінансові розрахунки в бізнес-плані**

Фінансовий план у бізнес-плані є підсумковим розділом, і всі розрахунки в ньому виконують за результатами прогнозу обсягу виробництва та продажу продукту. У його розробці мають бути враховані характеристики умови бізнес- середовища, а саме:

* податки та тенденції їх зміни;
* зміни валютних курсів, за якими ведуться обчислення для інвестиційних проектів;
* інфляційна характеристика середовища;
* горизонт розрахунків.

Основою фінансового плану є такі документи: план доходів і видатків, план грошових надходжень і виплат, плановий баланс. Ці фінансові документи мають стандартну форму з єдиною методикою розрахунків відповідних показників.

На підставі вказаних документів можна не лише спрогнозувати майбутнє фінансове становище, а й оцінити його за допомогою очікуваних фінансових коефіцієнтів: ліквідності, платоспроможності та рентабельності.

У процесі формування фінансового плану проводять аналіз фінансових ресурсів підприємства та відпрацьовують схему фінансування інвестиційного проекту. Для фінансового обґрунтування інвестиційного проекту в бізнес-плані розраховують дві групи показників: показники фінансового становища й показники ефективності інвестицій, обчислені за вибраною ставкою дисконтування.