# Тема 6. Бізнес-планування у підприємницькій діяльності

1. **Поняття, головні завдання, цілі та функції бізнес-плану.**
2. **Види бізнес-плану.**
3. **Структура бізнес-плану, послідовність та методи його розробки.**

# Поняття, головні завдання, цілі та функції бізнес-плану

Виробнича 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. Неперевершене значення у цьому має бізнес-план. Він відіграє важливу роль як на стадіях організації, так і на стадії функціонування підприємства в ринкових умовах, оскільки містить обґрунтування всіх ділових заходів фірми.

**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.

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.

**Основною метою** розробки бізнес-плану є планування господарської діяльності фірми на найближчу та віддалену перспективу відповідно до потреб ринку та можливостей фірми.

# Інші цілі розробки бізнес-плану:

* з’ясувати ступінь реальності досягнення поставлених результатів;
* довести певному колу необхідність реорганізації вже працюючої фірми, або створення нової;
* впевнити співробітників фірми в можливості досягнути кількісних та якісних показників, що заявлені в проекті;

Крім того, бізнес-план повинен вирішувати наступні

# завдання, пов’язані з діяльністю фірми:

* + - визначити конкретні напрями діяльності, перспективні ринки збуту та місце фірми на цих ринках;
    - оцінити витрати, необхідні для виготовлення та збуту продукції, співвіднести їх з існуючими цінами на ринку для підрахунку можливого прибутку проекту;
    - з’ясувати відповідність кадрів фірми та умов мотивації праці вимогам досягнення встановлених цілей;
    - аналіз матеріального та фінансового становища фірми на відповідність їх встановленим завданням;
    - передбачення ризиків підприємницької діяльності, що можуть ускладнити досягнення завдань бізнес-плану.

В сучасній практиці **бізнес-план виконує чотири функції.**

**Перша** пов’язана з можливістю його використання для розробки стратегії бізнесу. Ця функція життєво необхідна під час створення підприємства та при розробці нових напрямів діяльності.

**Друга** функція – планування. Ця функція дозволяє оцінити можливості розвитку нового напряму діяльності, контролювати процеси з середини фірми.

**Третя** функція дозволяє залучати грошові ресурси – кредити, суди. В сучасних умовах без кредитування практично неможливо реалізувати будь-який проект, однак отримати кредит дуже не просто. Проблема не тільки у високих відсотках за кредит, а у великій кількості неповернених кредитів. У таких обставинах банки вдаються до цілого комплексу дій для повернення своїх коштів, серед яких реальні застави, банківські гарантії т.ін., але вирішальним фактором при отриманні кредитів є опрацьований бізнес-план.

**Четверта** функція дозволяє залучити до реалізації проекту потенційних партнерів, які бажають вкласти в проект особисті кошти або технологію. Вирішення питання про внесення капіталу, ресурсів, технології можливо лише за наявності бізнес-плану, тому його підготовка та ефективне використання бізнес-плану має велике значення.

# Види бізнес-плану

Для того, щоб стати життєздатним та прибутковим, бізнесу потрібно дещо більше, ніж гроші, а саме планування.

Бізнес-план – це офіційний документ, але для того щоб його скласти, потрібна достовірна та дуже різноманітна інформація з широкого кола питань. Обсяг цієї інформації постійно зростає. Тому доцільно мати два види одного бізнес-плану.

**Перший вид бізнес-плану –** офіційний – є скороченим (до 50 сторінок) викладом на папері минулого, сучасного та майбутнього бізнесу. Він призначений для потенційних партнерів, інвесторів, менеджерів та акціонерів фірми, що мають спільну мету. У ньому звичайно є три варіанти розрахунків: **оптимістичний, песимістичний та реальний (оптимальний).**

**Другий вид бізнес-плану –** робочий – є повсякденний робочий документ для першого обличчя підприємства, команди розробників плану та консультантів. В ньому сконцентрований робочий інформаційний матеріал. Цей документ дозволяє:

* зрозуміти важливість офіційного бізнес-плану;
* скласти програму дій завчасно, заздалегідь, до того як реально почнеться нова справа;
* детально розглянути всі можливі варіанти вирішення проблем, що можуть виникнути в майбутньому, і бути готовими до їх вирішення, а також уникнути помилок в офіційному бізнес- плані;
* заздалегідь розпізнати та оцінити **два головних ризики** в бізнесі: **внутрішній,** який ми повністю контролюємо (персонал, матеріальні запаси), та **зовнішній** (стан економіки, нове законодавство т.ін.), тобто те, що ми не в змозі змінити;
* ретельно контролювати стан справ, враховуючи постійні зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, спираючись на постійний моніторинг;
* в разі необхідності служити довідником при модернізації (корегуванні) офіційного бізнес-плану.

Таким чином, робочий бізнес-план – це широкий простір для ділової гри, протягом якої розробляються правила ретельно обміркованого офіційного бізнес-плану.

В робочому бізнес-плані інформація повинна бути розташована під тим же заголовком, що й в офіційному плані, для полегшення користуванням документом, щоб робити закладки за основними розділами.

Робочий бізнес-план повинен бути особливо конфіденційним.

Робочі матеріали повинні відбивати інформацію, яку з якихось то міркувань не хотілось залучати до офіційного бізнес- плану: короткострокові, або довгострокові цілі бізнесу, маркетингова стратегія, відомості про конкурентів; сума капіталу, яку ви плануєте вкласти в бізнес.

Брак інформації можливо заповнити по мері находження необхідних даних. Всі доповнення слід нумерувати та датувати.

Частина документації робочого бізнес-плану може бути використана у вигляді додатків до офіційного бізнес-плану або надаватися на запит партнерів чи розробників плану.

# Структура бізнес-плану, послідовність та методи його розробки

Бізнес-план підприємства складається, як правило, не на декілька років та переглядається в разі необхідності, але не менш ніж раз на рік. Ймовірно, що перший план доведеться переглядати фундаментально. З часом накопичений досвід полегшить не тільки розробку плану, але й його корегування.

В залежності від конкретно поставленої мети необхідно ретельно продумати концепцію бізнес-плану, хід його логічного розвитку, всю ідеологію побудови пропозиції, проекту, програми.

Розробник повинен продумати, уявити собі коло персон, яким адресовано бізнес-план, як вони реагуватимуть, які ставити питання. Йому доведеться відповідати на ці запитання, репліки, виступи, тому треба об’єктивно оцінити свої відповіді, бути одночасно і доповідачем, і слухачем, та весь час думати над поставленим завданням, спростовувати особисті доводи або доводити їх справедливість.

У таких важких само бесідах, «мозкових атаках» на особистий розум, самоаналізі, самокритиці поступово все більш чітко постане складність проблеми, сильні та слабкі сторони рішень, що пропонуються, можливі напрямки та шляхи їх вдосконалення.

Поступово з’являться критерії типізації та класифікації, а значить, і засоби вирішення, чітко орієнтовані на проведену класифікацію. І як підсумок, структурується певна система поглядів, методів, засобів т.ін.

При досягненні стану інформаційної наповненості на задану тему можна братися до розробки бізнес-плану, його аналізу та оцінки ефективності.

Після ретельної перевірки, згідно з критеріями, бізнес-ідеї можна братися до складання бізнес-плану.

Послідовність розробки бізнес-плану не збігається з його розташуванням в офіційному документі, тому після характеристики кроку розробки буде надано розділ, в якому він відбивається.

1. ***крок.*** Підбір і аналіз інформації про продукт або послугу.

Детальний опис продукту чи послуги (розд.3).

1. ***крок*.** Підбір та аналіз ринку збуту. Маркетинг та збут продукту чи послуги (розд.4).
2. ***крок.*** Аналіз стану та можливостей підприємства та перспективності галузі. Опис підприємства (розд.2).
3. ***крок.*** З’ясування потреби та шляхів забезпечення площами, устаткуванням, кадрами та іншими ресурсами. План виробництва (розд.5).
4. ***крок.*** Розрахунок потрібного капіталу та джерел фінансування. Фінансовий план (розд.7).
5. ***крок.*** Виявлення спрямованості та масштабності проекту, розрахунок ефективності. Спрямованість та ефективність проекту (розд.8).
6. ***крок.*** Розробка організаційної структури, правового забезпечення та графік реалізації проекту. Організаційний план (розд.6).
7. ***крок.*** Вирішення питань ризиків та гарантій. Ризики та гарантії (розд.9).
8. ***крок.*** Підбір матеріалів та складання пропозицій (додатки).
9. ***крок.*** Складання короткого складу проекту. Резюме (розд.1).
10. ***крок.*** Складання анотації на проект. Анотація (анотація).
11. ***крок.*** Оформлення титульного листа (титульна сторінка).