

Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». 2012. № 739. С. 22-28.

10. Тимощук М. Методи оцінювання потенціалу розвитку підприємств з урахуванням вагомості фінансово-економічних факторів. Науковий вісник НЛТУ України. 2010. Вип. 20.15. С. 241-248.

11. Фещур Р. та ін. Управління соціально-економічним розвитком підприємства: методологія

та інструментарій: монографія. Львів: Растр-7, 2016. 226 с.

12. Фещур Р., Тимощук М. Формування системи показників оцінювання потенціалу розвитку підприємства. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». 2006. № 567. С. 176-180.

СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ПРОЦЕСУ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ

ESSENCE AND FEATURES OF FORMATION OF BUSINESS PLANNING

У статті досліджено особливості проведення бізнес-планування та основні цілі розробки бізнес-плану. Визначено особливості проведення бізнес-планування, розглянуто його цілі та завдання, функції та структуру бізнес-плану в ринковій системі господарювання. Для досягнення мети розроблено рекомендації стосовно вдосконалення організації та механізму проведення бізнес-планування.

Ключові слова: бізнес-план, бізнес-планування, інвестиційний проект, інвестиції.

В статье исследованы особенности проведения бизнес-планирования и основные цели разработки бизнес-плана. Определены особенности проведения бизнес-планирования, рассмотрены его цели и задачи, функции и структуру бизнес-плана в рыночной

системе. Для достижения цели разработаны рекомендации касательно улучшения организации и механизма проведения бизнес-планирования.

Ключевые слова: бизнес-план, бизнес-планирование, инвестиционный проект, инвестиции.

In the article the features of business planning and the main objectives of the development of a business plan. The features considered in business planning, goals and objectives, functions and structure of the business plan in the market system. To achieve the objective of the proposed recommendation, with a view to improving the Organization and mechanism for business planning.

Key words: business plan, business planning, project funding, investments.

УДК 330.322:005.511

Жуков В.В.

к.е.н., доцент кафедри банківської справи
Харківський національний економічний
університет імені Семена Кузнеця

Постановка проблеми. Якісне бізнес-планування інвестиційних проектів вимагає попереднього ознайомлення з його цілями та завданнями, функціями та структурою бізнес-плану.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні питання особливості формування процесу бізнес-планування розглянуто в працях вітчизняних та зарубіжних учених. Серед науковців, які приділили значну увагу дослідженням бізнес-планування, слід виділити таких, як І.А. Дмитрієв, О.С. Телетов, О.Є. Кузьмін, В.В. Лаврук, В.П. Барінов, С.В. Свириденко, П. Барроу, Е. Гайдарь, М.О. Москаленко, С.В. Голяков, В.Н. Попов, О.Є. Кузьмін, М.О. Пашута, Г.М. Тарасюк [1-14]. Проте варто відзначити недостатній розвиток методологічних положень щодо створення та застосування методів покращення процесу бізнес-планування.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження особливостей формування процесу бізнес-планування з метою вдосконалення.

Виклад основного матеріалу дослідження. Визначимо особливості проведення бізнес-планування, насамперед ознайомимось з його цілями та завданнями, функціями та структурою бізнес-плану.

Виділяють кілька основних цілей розробки бізнес-плану [1, с. 28]:

- залучення інвесторів;
 - планування господарської діяльності фірми на найближчий і віддалений періоди відповідно до потреб ринку та можливостей отримання необхідних ресурсів;
 - оформлення документів на отримання інвестицій, фокусування уваги керівництва підприємства на основних проблемах та напрямках розвитку, розробка чіткої стратегії підприємництва;
 - отримання бажаного результату діяльності протягом певного часу.
- Бізнес-план дає змогу вирішувати цілу низку завдань, але основними з них є такі [2, с. 174]:
- обґрунтування економічної доцільності напрямів розвитку фірми;
 - розрахунок очікуваних фінансових результатів діяльності, насамперед обсягів продажів, прибутків на капітал;
 - визначення джерела фінансування реалізації вибраної стратегії, тобто засоби концентрування фінансових ресурсів;
 - планування поточної діяльності;

- проведення реорганізації суб'єкта господарювання;
- фінансове оздоровлення організації;
- реалізація окремих комерційних проектів;
- забезпечення доведення фінансової ефективності проекту, тобто підтвердження того, що гроші, які вкладені в проект, принесуть очікуваний прибуток.

Бізнес-план розробляється на основі інформаційних даних звітності, а також аналітичних матеріалів про стан українських та світових фінансових ринків. Бізнес-план у ринковій системі господарювання виконує дві найважливіші функції, а саме [3, с. 90]:

- зовнішню (ознайомлення різних представників ділового світу із сутністю та основними аспектами реалізації конкретної підприємницької ідеї);
- внутрішню (опрацювання механізму самоорганізації, тобто цілісної та комплексної системи 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 внутрішня функція бізнес-плану, в межах якої можна виділити два напрями його застосування [4, с. 30]:

1) як інструмента стратегічного планування та оперативного управління діяльністю підприємства; розробка бізнес-плану вимагає визначення не тільки стратегічних напрямів та цілей діяльності, але 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 напрями розвитку бізнесу.

Процес створення бізнес-плану проходить у три етапи: постановка завдання планування, розробка плану та його реалізація [5, с. 44].

Перший етап є найбільш відповідальним, основними критеріями його проведення є багатфакторність та багатоваріантність. Фактори зовнішнього та внутрішнього середовища є джерелами бізнес-ідей, втілених у сформульовану мету. Найбільш корисними джерелами є відгуки споживачів, продукція конкурентів, публікації в офіційних виданнях, наукові та конструкторські розробки.

З урахуванням фактору корисності найбільшу увагу слід приділяти думці споживачів.

Другий етап необхідно розпочинати зі структуризації цілей, тобто визначення їх місця в ієрархії, впорядкованості та важливості. На цьому етапі доцільно не тільки здійснити кількісне обґрунтування та інтерпретацію кожної альтернативи, але й їх систематизацію, конкретизацію, аналіз взаємозв'язків, оцінювання повноти та достатності, що є необхідним для визначення впливу кожної альтернативи на розвиток ситуації впровадження бізнес-плану на підприємстві. Вибір оптимальної альтернативи в процесі прийняття планового рішення повинен спиратися не на критерії максимізації обсягу випуску продукції, мінімізації сукупних витрат, технічної ефективності чи максимізації прибутку, а на оптимальне поєднання усіх аспектів інвестиційного проектування, а саме техніко-технологічних, економіко-фінансових, соціокультурних, організаційно-екологічних, що стане визначальною метою довгострокового бізнес-планування.

Прийняття та вибір найкращої дійсної альтернативи дає можливість безпосередньо почати процес впорядкування бізнес-плану та оформлення документів.

Третім та останнім глобальним етапом є реалізація прийнятого плану.

Структура бізнес-плану і ступінь його деталізації залежать від масштабності запропонованих у ньому змін і сфери їх застосування, від розмірів передбачуваних ринків збуту товарів та послуг, наявності конкурентів, джерел фінансування інвестицій.

С.В. Свириденко [6, с. 26] виділяє такі основні розділи структури бізнес-плану:

- резюме (загальне уявлення про бізнес, що дає можливість зрозуміти, чого хоче добитися підприємство, який його потенціал, скільки коштів потребує проект, який прибуток він принесе; цей розділ складається після розробки всього плану; резюме підсумовує прогнози і плани, обґрунтовані і розраховані в подальших розділах);

- товари та послуги (особливості опису товару чи послуги визначаються їх специфікою; характеристика товару повинна містити відомості про вид товару, призначення та галузь застосування, технічний рівень, наявність субститутів, прогнозований обсяг та структуру випуску в натуральному та вартісному вираженні, можливість експорту товару);

- ринки збуту й конкуренція (вивчення стану ринку цього товару, оцінювання попиту та пропозиції, виявлення ємності ринку, купівельної спроможності, рівня конкуренції, визначення сегменту ринку, на якому передбачається реалізовувати товар; від цього аналізу залежить реальність прогнозованих обсягів виробництва, цін, а отже, й фінансових результатів) [7, с. 107];

- план маркетингу (сутність цього розділу полягає в тому, щоб показати інвестору ступінь проро-

бленої програми маркетингу відносно цього виду товару чи послуги);

– план виробництва (дані про виробничі потужності підприємства, кількість закупаемого устаткування, обсяги та якісні характеристики закупаваної сировини, постачальників, ціни, необхідність у робітниках, витрати на оплату праці тощо);

– управління й організація (організаційна структура підприємства, календарний графік виконання проекту, необхідність підвищення кваліфікації, потреби в робочій силі, контроль та оцінка роботи персоналу, наявність системи якості);

– оцінка ризиків (виявлення усіх видів ризиків, кількісна оцінка ризиків, комплексна оцінка рівня ризику проекту, оцінка допустимості одержаного рівня ризику, розробка заходів щодо запобігання ризику та його зниження, розподіл ризиків між учасниками проекту) [8, с. 124];

– стратегія фінансування (визначення шляхів та механізму залучення коштів, напрямів фінансування, засобів контролю за цільовим використанням коштів тощо);

– фінансовий план (визначення величини доходів від продажу та прибутку за інвестиційний цикл

здійснюваного проекту, оцінка ефективності інвестиційного проекту, практичного значення обсягів виробництва та реалізації продажів, що визначають прибутковість).

Бізнес-план має двох користувачів, а саме внутрішніх (ініціатор бізнес-ідеї, засновники та персонал підприємства) та зовнішніх (потенційні інвестори, кредитори, партнери) [9, с. 29].

Процес бізнес-планування спрямований на досягнення конкретних цілей. Основні завдання бізнес-планування спрямовані на досягнення зовнішніх та внутрішніх цілей.

Зовнішні цілі включають обґрунтування необхідності залучення додаткових інвестицій, демонстрацію можливостей суб'єкта господарювання та переконання потенційних інвесторів у достатньому рівні ефективності інвестиційного проекту та високому рівні менеджменту підприємства. З іншого боку, кожний інвестор бажає оцінити вигідність інвестування в пропонований інвестиційний проект і співвідношення можливої віддачі від проекту та ризику вкладень, для чого вивчається й аналізується бізнес-план інвестиційного проекту.

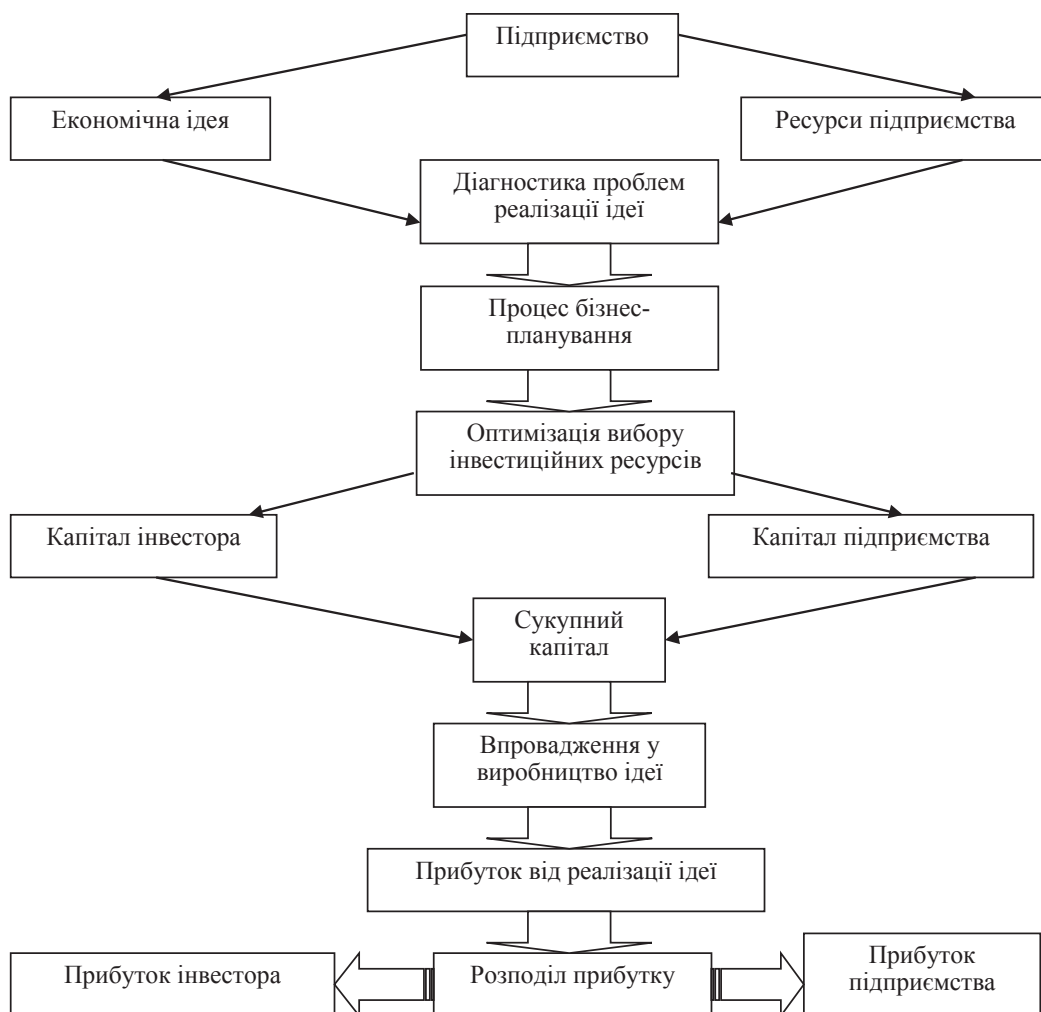


Рис. 1. Процес бізнес-планування [3; 12]

Внутрішні цілі – це перевірка знань управляючого персоналу, розуміння ним ринкового середовища та реального положення підприємства на ринку, а також досягнення розуміння між інвестором та адміністрацією підприємства стратегічних цілей, характеристик, конкурентного середовища, слабких і сильних сторін конкретного інвестиційного проекту, його можливої ефективності за заданих умов.

До основних компонентів процесу бізнес-планування можна віднести такі [10; 11]:

- обґрунтування вірогідності проекту для його потенційних учасників у доступній для сприйняття формі;

- докази життєздатності та майбутньої стійкості організації, котра реалізовуватиме цей проект;

- передбачення ризиків підприємницької діяльності;

- конкретизація перспективи бізнесу у вигляді системи кількісних та якісних показників;

- розвиток перспективного (стратегічного) погляду на організацію та її робочу силу шляхом отримання цінного досвіду планування.

Значення бізнес-планування для розвитку господарської діяльності підприємства можна звести до можливості концентрації усіх можливих його ресурсів (виробничих, фінансових, трудових, інноваційних, управлінських тощо) для розв'язання поточних і майбутніх проблем розвитку підприємства з метою отримання більшого прибутку від здійснюваної діяльності.

Процес бізнес-планування від виникнення економічного задуму до одержання та розподілу прибутку між його учасниками показаний на рис. 1.

Як бачимо з рис. 1, процесу бізнес-планування передуює виникнення задуму, ідеї, що разом з недостатньо ефективним використанням ресурсів підприємства породжує виникнення проблем у реалізації такої ідеї чи задуму. Найкраще використання власного та залученого капіталу в процесі реалізації бізнес-планування дасть змогу підприємству отримати прибуток та покращити результати господарської діяльності.

Зазвичай під бізнес-плануванням розуміють тільки розробку конкретного бізнес-плану. Проте діяльність з бізнес-планування досить різноманітна і може включати такі результати бізнес-планування [3; 11; 12].

1) Концепція бізнесу призначена оцінити ефективність і доцільність одного з напрямів або бізнесу загалом. Концепція, як правило, розробляється на основі укрупнених показників, внаслідок чого фінансово-економічна оцінка виконується також у загальному вигляді. Мета розробки концепції бізнесу полягає в первинному представленні зацікавленим сторонам представленого до реалізації проекту або стратегії розвитку підприємства. Структура концепції наближена до структури бізнес-плану, але більше спрямована на позначення

принципових моментів організації бізнесу та способів вирішення ключових завдань.

2) Бізнес-план є основним результатом бізнес-планування. Трудомісткість розробки бізнес-плану залежить від обсягу інформації, що включається в нього, і рівня її деталізації, наявності та якості вихідної інформації, особливостей бізнесу та масштабів проекту, необхідності розрахунку декількох варіантів реалізації проекту (стратегій), а також наявності якихось специфічних вимог до бізнес-плану.

3) Бізнес-проект є попереднім документом для підготовки бізнес-плану, який призначений для первинного оцінювання проекту. У бізнес-проекті опрацьовуються такі питання: стратегія реалізації проекту, маркетингова стратегія, організація збуту, рішення організаційних питань і юридичний супровід, забезпечення персоналом, питання технології виробництва, устаткування, розміщення, забезпечення сировиною, логістика та інші обов'язкові аспекти реалізації проекту.

4) Фінансово-економічна оцінка проекту включає таблиці економічних розрахунків (фінансову модель), а також текстову частину, в якій представлені механізм розрахунків і прийняті допущення, позначені вихідні дані та передумови до розрахунків, а також охарактеризовані і наочно представлені отримані результати.

5) Експертиза бізнес-плану проводиться для ухвалення рішення про реалізацію проекту і може бути представлена у вигляді оцінки методології розробки бізнес-плану та оцінки можливості реалізації проекту.

Бізнес-планування, на нашу думку, має різне значення для учасників цього процесу:

- для менеджерів підприємства воно є з'ясуванням практичності ідей, формуванням команди однодумців, проведенням практичного аналізу діяльності підприємства, можливостями додаткового фінансування розвитку підприємства;

- для акціонерів – оцінкою можливостей підприємства, відстеженням виконання цілей та завдань, визначенням потреби в коштах;

- для кредиторів – оцінкою ліквідності підприємства, а також наявного ризику, оцінкою якості управління діяльністю підприємства;

- для партнерів у бізнесі – оцінкою надійності та привабливості розвитку співробітництва, оцінкою можливості співробітництва.

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, бізнес-план є документом, у якому відображено усі аспекти діяльності підприємства та напрями його розвитку. Бізнес-планування здійснюється у три етапи, в процесі проведення яких виконується дві функції, а саме зовнішня та внутрішня. Структура бізнес-плану включає характеристику кількісних та якісних показників проекту та визначення результатів його впровадження.

Розробка бізнес-плану сприяє вирішенню цілої низки завдань.

Підсумовуючи вищесказане, зазначимо, що сьогодні немає законодавчої бази підтримки цього питання. Підприємства змушені користуватись внутрішніми інструкціями бізнес-планування. Запорукою розробки успішних бізнес-планів може стати розробка методологічних рекомендацій на основі використання комп'ютерного забезпечення цього процесу.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Дмитриев И.А. Бизнес-план как основная составляющая инвестиционного проекта. Инвестиционные процессы. 2009. № 5. С. 24-29.
2. Телетов О.С. Бизнес-планирование: навч. посіб. з дисципліни «Бізнес-план» для студентів. Суми: СумДУ, 2008. 213 с.
3. Кузьмін О.Є. Економіка та менеджмент: навч. посіб. / за заг. ред. О.Є. Кузьміна. Львів: Державний університет «Львівська політехніка», 2007. 828 с.
4. Лаврук В.В. Методичні основи бізнес-планування в контексті формування галузевої стратегії. Стратегія інноваційного розвитку економіки. 2012. № 3. С. 15-20.
5. Баринов В.П. Бизнес-планирование: учебное пособие. Москва: Форум, 2008. 272 с.
6. Свириденко С.В. Бизнес-план як ефективний інструмент планування інвестиційних заходів в умовах мінливого зовнішнього середовища. Стратегія інноваційного розвитку економіки. 2012. № 5. С. 17-25.
7. Барроу П. Бизнес-план, который работает. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2009. 282 с.
8. Гайдарь Е. Концепция совершенствования бизнес-планирования на предприятии. Модели и методы управления производственно-экономическими системами. 2010. С. 105-112.
9. Москаленко М.О. Для чого потрібен бізнес-план. Управління розвитком. 2011. № 12 (109). С. 25-27.
10. Голяков С.В. Бизнес-планирование: учебное пособие. Санкт-Петербург: Ун-т ИД, 2009. 284 с.
11. Попов В.Н. Бизнес-планирование: учебник / под ред. В.Н. Попова. 2-е изд. Москва: ФиС, 2008. 816 с.
12. Пашута М.О. Проектне фінансування в Харківській області. Персонал. 2011. № 10. С. 66-74.