

БІЗНЕС ПЛАНУВАННЯ ТА ЙОГО РОЛЬ У МАЛОМУ ТА СЕРЕДНЬОМУ БІЗНЕСІ

*Ганущак-Єфіменко Л.М., д.е.н., професор, Панасюк В., магістр
Київський національний університет технологій та дизайну*

Анотація. У статті розглянуто сутність бізнес плану як багатофункціонального та багатоцільового планового документа, що має широкий спектр застосування в системі управління діяльністю суб'єктів господарювання. Розглядається необхідність розроблення бізнес планів та їх функції. Представлено процес управління стратегією розвитку в контексті бізнес планування.

Ключові слова: бізнес план, бізнес планування, функції бізнес плану, корпоративний бізнес план, бізнес план проекту, цільовий бізнес план.

БИЗНЕС ПЛАНИРОВАНИЕ И ЕГО РОЛЬ В МАЛОМ И СРЕДНЕМ БИЗНЕСЕ

*Ганущак-Ефименко Л.М., д.э.н., профессор, Панасюк В., магистр
Киевский национальный университет технологий и дизайна*

Аннотация. В статье рассмотрена сущность бизнес-плана как многофункционального и многоцелевого планового документа, имеющего широкий спектр применения в системе управления деятельностью субъектов хозяйствования. Рассматривается необходимость разработки бизнес планов и их функций. Представлен процесс управления стратегией развития в контексте бизнес планирования.

Ключевые слова: бизнес план, бизнес планирование, функции бизнес плана, корпоративный бизнес план, бизнес план проекта, целевой бизнес план.

BUSINESS PLANNING AND ITS ROLE IN THE SMALL AND MIDDLE BUSINESS

*Ganushchak-Efimenko L.M., Panasyuk V.
Kyiv National University of Technologies and Design*

Abstract. The article deals with the essence of the business plan as a multi-functional and universal planning document, which has a wide range of applications in the activities of economic entities management. It considers the need to develop business plans and its functions. Presented the process of management of the development strategy in the context of business planning.

Keywords: business plan, business planning, business plan functions, corporate business plan, project business plan, target business plan.

Постановка проблеми. У сучасних умовах розвитку інноваційних підходів до господарювання перед тим, як відкривати нове підприємство, або удосконалювати вже діюче, необхідно визначити потреби ринку, які мають характер постійно змінюватись. При розробці нової продукції необхідно враховувати динаміку ринкових тенденцій. Таким чином, перед тим, як створювати новий бізнес або розширювати вже діючий, необхідно вирішити такі важливі питання: чи варто вкладати кошти в проект, чи витримає він конкуренцію та в чому буде його унікальність. Бізнес-планування вирішує саме ці питання та допомагає обійти всі економічні ризики.

Короткий аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичним та методологічним аспектам бізнес-планування було присвячено ряд наукових праць, зокрема роботи відомих вітчизняних та зарубіжних вчених, як П. Барроу, який у своїх роботах розкрив структуру написання бізнес-плану [1], В. Лосев, який пише в своїх працях аналітику того, як створити бізнес-план на реальних прикладах з життя [2], Г. Осовська та Б. Райзберг, в працях яких розкриваються економічні поняття та їх роль [3, 4], Д. Рябих, який у своїй книзі розглядає стандарти, яких необхідно дотримуватися при створенні бізнес-плану [5], Ю. Смаковська в своїй статті конкретизувала критерії комплексної оцінки бізнес-планів [6], В. Чучун в своїй роботі розкриває роль бізнес плану в управлінні бізнесом [7], М. Шифрин, який описує стратегічний менеджмент в період нестабільності навколишнього середовища [8], В. Шудра

розкриває секрети успішного введення бізнесу [9], О. Яременко пише про аспекти управління суб'єктами господарювання [10]. Водночас вивчення наукової літератури та практики бізнес-планування на вітчизняних підприємствах свідчить, що недостатньо висвітленим і навіть суперечливим залишається розуміння бізнес-планування в сучасних умовах.

Метою статті є визначення сутності та місця бізнес плану в системі управління підприємницькою діяльністю в сучасних умовах господарювання.

Виклад основного матеріалу. У сучасних умовах розвитку інноваційних підходів до господарювання перед тим, як відкривати нове підприємство, або удосконалювати вже діюче, необхідно визначити потреби ринку, які мають характер постійно змінюватись. При розробці нової продукції необхідно враховувати динаміку ринкових тенденцій. Таким чином, перед тим, як створювати новий бізнес або розширювати вже діючий, необхідно вирішити такі важливі питання: чи варто вкладати кошти в проєкт, чи витримає він конкуренцію та в чому буде його унікальність? Бізнес-планування вирішує саме ці питання та допомагає обійти всі економічні ризики.

Сьогодні в Україні активно розвивається система створення нового бізнесу. Якщо раніше про розробку бізнес-плану ми чули від зарубіжних фахівців, то сьогодні це є важливою складовою для створення бізнесу в нашій країні. На відміну від західних країн, ділове планування в Україні має ряд особливостей [9, с. 59].

Українське законодавство на сьогодні не закріплює обов'язковість розробки бізнес плану. Останній є не типовим документом для більшості українських комерційних підприємств [4, с. 115]. Незважаючи на прагнення країни приєднатися до європейської спільноти та підвищити стандарти якості продукції, послуг та принципів ведення бізнесу, значно поширена позиція, яка заперечує доцільність розробки розгорнутого бізнес плану і передбачає, як альтернативу, стисле техніко економічне обґрунтування. Іноді вважається, що відсутність проробленого бізнес плану може бути компенсована знанням «глибин» вітчизняного бізнесу й інтуїцією.

Для такого стану подій в Україні існує багато передумов. Низька конкурентоспроможність українських бізнес планів пояснюється низкою наслідків помилкового ставлення до цього питання перш за все зі сторони замовників бізнес планів, якими є юридичні або фізичні особи, які володіють певною бізнес ідеєю і прагнуть до її реалізації). Для цього необхідно знайти інвестора, якого можна залучити якісним бізнес планом. Цей документ власник ідей може доручити розробити внутрішнім спеціалізованим підрозділам, які частіше всього у дрібному та середньому бізнесі просто відсутні, або ж замовити у стороннього підприємства, що пропонує послуги, маючи висококваліфікованих досвідчених фахівців у сфері бізнес планування та консалтингу [7, с. 435].

Планування діяльності вітчизняних підприємств набуває все більшого значення у зв'язку зі швидкими змінами в середовищі функціонування підприємства, яке з часом стає все більш динамічним, невизначеним та агресивним по відношенню до підприємства. Можливим інструментом протидії несприятливому впливу середовища є бізнес планування як процес постійного і систематичного упорядкування функціонування підприємства, шляхом розробки стратегії, тактичних та оперативних дій для їх реалізації. Бізнес план повинен визначати цілі підприємства та пояснювати, як і коли вони будуть досягнуті, які ресурси для цього будуть потрібні та чим підтверджуються зроблені припущення [1, с. 24].

Ефективне бізнес-планування має вирішальне значення для довгострокового успіху підприємництва та його здатності залучати капітал та успішно розвиватися. Як результат, банкіри, бухгалтери, консультанти та науковці написали томи про бізнес-плани. Правильно підготовлений бізнес-план повинен розповісти історію, зробити аргумент і консервативно прогнозувати майбутнє. Всі компанії мають різні історії, щоб розповісти, різні аргументи,

щоб зробити тому вони повинні протистояти спокусі копіювати від інших або дотримуватися жорсткий контур.

Бізнес-планування – це процес визначення, роз'яснення цілей та розробка документа для досягнення цих цілей та завдань. Добре написаний бізнес-план викладає кращий шлях та стратегію зростання, а також обґрунтування вибору стратегії за іншими альтернативами. По суті, бізнес-план – це артикуляція та пояснення того, чому у виборі ігрового плану для побудови компанії є сенс, які ресурси йому потрібні для реалізації бачення, хто буде команда, яка буде мати навички та лідерство для виконання роботи, і якого шляху вони дотримуються, щоб потрапити туди.

Ефективне бізнес-планування – це непростий процес. Підприємці та виконавці, ймовірно, складають класичні помилки. Протягом багатьох років, працюючи з сотнями компаній різного розміру та у багатьох різних галузях, переглянувши бізнес-плани та розробляючи стратегії зростання, існують підказки, думки та спостереження, які повинні керувати процесом планування, а також огляд та підтримка цього процесу.

Задоволення потреб – основа будь-якого бізнесу. Можна винайти нову машину, але якщо вона не задовольняє якусь реальну і важливу потребу або бажання, люди не будуть купувати її, і цим самим бізнес зазнає невдачі. Як казав Томас Едісон: «Я не бажаю виконувати те, що не буде продаватися».

Ендрю Анкер, венчурний інвестор казав: «Оцінити концепцію бізнесу дуже легко – варто лише запитати: «Чи хочу я використовувати це сам?» Якщо я не переконаний в тому, що бажаю застосувати пропонуване рішення, якщо я не можу подивитися на своїх партнерів і сказати: «Я знаю, що справа того варта, адже ніхто інший до цього не додумався. Я використовував би це сам», – воно ніколи не спрацює».

Як правило, підприємці, що замислюються про новий бізнес, черпають натхнення з одного з чотирьох джерел:

1. Попередній досвід роботи;
2. Освіту або навчання;
3. Хобі, таланти або інші особисті інтереси;
4. Усвідомлення наявності незадоволених потреб або можливостей розширення ринку. Іноді першим поштовхом служить діловий досвід родича чи друга.

Як показує практика, на сьогоднішній день майже кожен починаючий підприємець перед створенням бізнесу займається аналізом та створює бізнес-план. Але у багатьох бізнесменів є хибна думка, що саме план вирішить всі проблеми. Розглянемо можливості бізнес-плану на рис. 1.

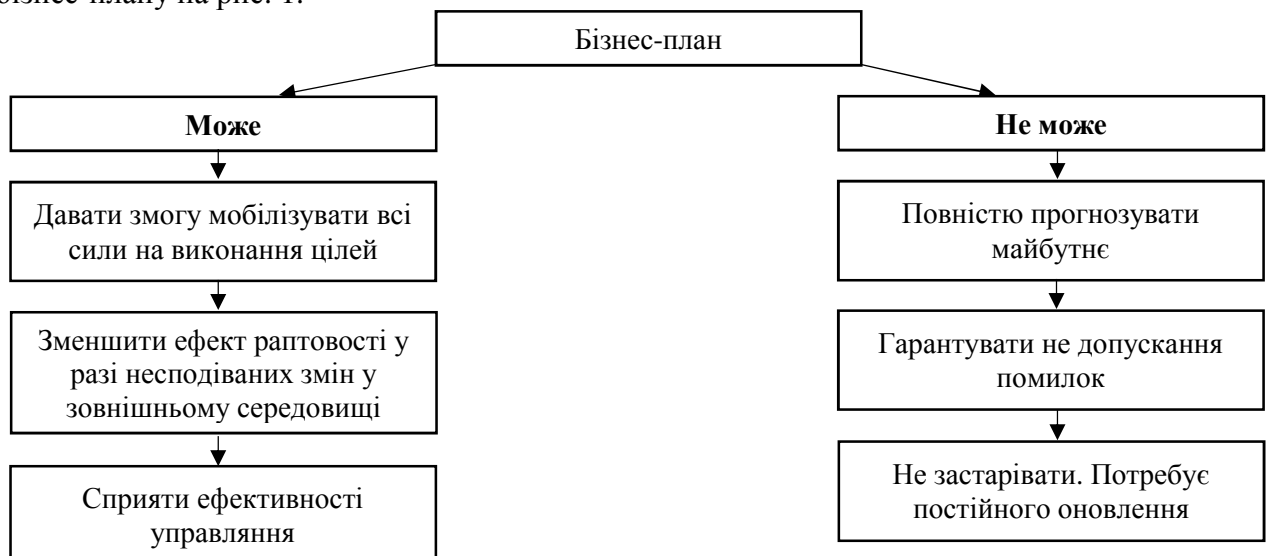


Рис. 1. Можливості бізнес-плану

Узагальнення світового та вітчизняного досвіду складання бізнес-плану підприємств дозволило Міністерству економіки України розробити Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств для надання методичної допомоги суб'єктам господарювання при складанні річних та довгострокових планів їх розвитку.

Структура бізнес-плану, уніфікована відповідно до міжнародних і вітчизняних стандартів, узагальнено представлена у табл. 1.

Таблиця 1

Основні розділи бізнес-плану згідно міжнародних та вітчизняних стандартів

Методичні підходи	Основні розділи бізнес-плану
1	2
Методика складання бізнес-плану TACIS – програми, розробленої ЄС для країн СНД, з метою сприяння розвитку гармонійних і міцних економічних та політичних зв'язків між ними і ЄС	<ol style="list-style-type: none"> 1. Короткий опис. 2. Бізнес і його стратегія. 3. Ринок і маркетингова стратегія. 4. Виробництво і експлуатація. 5. Управління і процес прийняття рішень. 6. Фінанси. 7. Фактори ризику. 8. Додатки.
Міжнародний стандарт розроблення бізнес-плану Європейського банку реконструкцій та розвитку – міжнародної організації, потужного інвестора, що виділяє власні інвестиційні кошти, а також стимулює залучення значних обсягів прямих іноземних інвестицій; здійснює технічну підтримку проектів	<ol style="list-style-type: none"> 1. Титульна сторінка. 2. Меморандум конфіденційності. 3. Резюме. 4. Підприємство. 5. Проект. 6. Фінансування 7. Додатки.
Міжнародний стандарт формування бізнес-плану UNIDO – Організації об'єднаних націй з промислового розвитку (United Nations Industrial Development Organization)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Резюме. 2. Опис галузі і організації. 3. Опис продукції (послуг). 4. Маркетинг і збут продукції (послуг). 5. План виробництва. 6. Організаційний план. 7. Фінансовий план. 8. Оцінка ефективності проекту. 9. Гарантії і ризику компанії. 10. Додатки.

Джерело: згруповано автором на основі джерел [11; 13–15].

При розробленні бізнес-плану організаціям слід зважати на те, що, хоча й офіційних вимог до оформлення бізнес-плану не встановлено, існують неформальні вимоги, які потрібно враховувати: 1) бізнес-план складається від третьої особи; 2) виклад документу має бути лаконічним, системним, послідовним, грамотним; 3) текст рукопису, для покращення сприйняття, слід виділяти абзацами, які місять окрему думку, текстовий матеріал, при можливості, краще трансформувати у таблиці, рисунки; 4) документ не слід перевантажувати зайвою і другорядною інформацією, цифрові дані, підтверджуючі документи, фотографії, громіздкі таблиці тощо слід поміщати в додатках; 5) обсяг тексту має бути оптимальним: не більше 40–50 сторінок для великомасштабних проектів, 20–25 сторінок – в інших випадках. Презентація бізнес-плану може здійснюватись у формі: а) письмової презентації – при

розсиланні бізнес-плану потенційним інвесторам й партнерам. Останнім також надсилається супровідний лист. Якщо бізнес-проект не зацікавив інвестора, він повинен відіслати його організації назад й забезпечити дотримання умов конфіденційності; б) усної презентації, на яку запрошуються потенційні інвестори й інші зацікавлені сторони, і власник або менеджер організації інформує їх про основні положення бізнес-проекту. При цьому, для успішного проведення усної презентації слід забезпечити: професійний дизайн презентаційних матеріалів; високу якість роздаткових матеріалів; якісний і вражаючий виступ, який має надихнути інших стати бізнес-партнерами організації або задовольнити її потреби у фінансуванні.

Таким чином, єдиного стандарту для створення бізнес-плану не існує. Кожен для себе обирає спосіб, завдяки якому буде будувати свій план. Аналізуючу всю вище викладену інформацію, слід зробити висновки, що бізнес планування не може вирішити всі проблеми підприємництва. Бізнес-план допомагає підготуватися до ризиків і аналізувати життєдіяльність підприємства. Для того, щоб підприємство мало успіх – необхідно, щоб бізнес-план оновлювався кожного року. Підприємець має право вибору, яким методичним підходом він хоче готувати бізнес-план.

Висновки. Отже, бізнес план – це активний робочий інструмент управління, відправний пункт усієї планової та виконавчої діяльності підприємства. Бізнес план дає змогу аналізувати, контролювати й оцінювати успішність діяльності в процесі реалізації підприємницького проекту, виявляти відхилення від плану та своєчасно коригувати напрямки розвитку бізнесу.

Можна виділити три типи бізнес планів, які використовуються у формальному процесі планування як функції та базової технології управління бізнесом: корпоративні (управлінські) бізнес плани застосовуються для управління поточною діяльністю та розвитком підприємства; бізнес плани проектів спрямовані на планування та управління проектами, що реалізуються в рамках даного підприємства застосовуються для управління змінами на підприємстві; цільові бізнес плани спрямовані на прийняття окремих великих рішень, пов'язаних з управлінням бізнесом застосовуються для управління специфічними разовими завданнями в діяльності підприємства.

Література

1. Барроу П. Бизнес план, который работает / Пол Барроу; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 288 с.
2. Лосев В. Как составить бизнес план. Практическое руководство с примерами готовых бизнес планов для разных отраслей / В.А. Лосев. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2011. – 208 с.
3. Осовська Г.В. Економічний словник: наук. видання / Г.В. Осовська, О.О. Юшкевич, Й.С. Завадський. – К.: Кондор, 2007. – 358 с.
4. Райзберг Б.А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. – 6-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2017. – 512 с.
5. Рябых Д. Бизнес планирование на компьютере / Д. Рябых, Е. Захарова. – СПб.: Питер, 2009. – 240 с.
6. Смаковська Ю. Критерії експертної оцінки бізнес плану підприємницького проекту / Ю. Смаковська // Формування ринкової економіки в Україні. – 2009. – № 19. – С. 434–438.
7. Чичун В.А. Бізнес планування як фактор успішної підприємницької діяльності / В.А. Чичун, В.Д. Паламарчук // Соціум. Наука. Культура. – 2010. – № 21(18). – С. 58–63.
8. Шифрин М.Б. Стратегический менеджмент / М.Б. Шифрин. – СПб.: Питер, 2010. – 240 с.
9. Шудра В.Ф. Як підготувати успішний бізнес план / В.Ф. Шудра, А.М. Белічко. – К.: VOCA, 1994. – 108 с.
10. Яременко О.Л. Стратегічне управління суб'єктами господарювання: проблеми теорії та практики: монографія / О.Л. Яременко та ін.; Нар. укр. акад. – Харків: Вид во НУА, 2013. – 587 с.