

УДК 338.984

К.О. Великих

Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова, Україна

БІЗНЕС-ПЛАН, ЯК ІНСТРУМЕНТ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ

Процес планування, організації, управління і контролю є фундаментальним інструментом в адміністративному процесі. Бізнес-план є потужним інструментом, який дозволяє менеджерам і підприємцям полегшити роботу і уникати прийняття рішень, які можуть призвести до ризиків для інвестицій. Тому варто витратити час на підготовку хорошого бізнес-плану, щоб ризики і загрози могли бути виявлені заздалегідь, уникаючи незручностей і можливих майбутніх втрат, які можуть серйозно підірвати інвестиції.

В рамках дослідження обговорюються проблеми ефективності бізнес-плану, як інструменту управління і пропонується структура бізнес-плану, яка отримала гарні результати на практиці.

Ключові слова: *бізнес - план, структура бізнес – плану, інвестиції, планування, підприємство.*

Постановка проблеми

Бізнес-план – це документ, у якому, з метою апробації певної бізнес-ідеї, всесторонньо описуються ринкові, виробничі, фінансові, маркетингові, організаційні й інші аспекти її реалізації та обґрунтовується доцільність інвестування у новий підприємницький проект (або в розширення уже існуючого бізнесу) [1, с. 219].

Розглядаючи концепцію планування, можна виділити принаймні три критичних фактора:

1. Кожна компанія має потребу в бізнес-плані, щоб мати можливість керувати нею і представляти свою ідею інвесторам, банкам, клієнтам і т. ін.

2. Кожен суб'єкт, який надає фінансування, фонди та інші фінансові ресурси, потребує бізнес-плану від запитуючої компанії, щоб мати можливість оцінити ризики, які властиві бізнесу.

3. Мало хто з власників бізнесу знає, як правильно написати хороший бізнес-план. Більшість з них є власниками мікро і малого бізнесу і не мають базових концепцій планування, продажів, маркетингу, грошових потоків, безбитковості, прогнозів виставлення рахунків і т. ін. Коли вони не розуміють концепцію, вони зазвичай не можуть об'єктивно представити бізнес-план.

Тепер виникає питання: чи дійсно бізнес-план є ефективним інструментом управління для визначення успіху або невдачі підприємства? Українське законодавство на сьогодні не закріплює обов'язковості розробки бізнес - плану. Останній є не типовим документом для більшості українських комерційних підприємств [2, с. 115].

У цій статті обговорюються ці проблеми і пропонується структура бізнес-плану, яка була перевірена десятками малих підприємств і бізнес-

інкубаторів та отримала гарні результати, а також зосереджена на важливості періодичного огляду бізнес-плану як ключового фактора, який допомагає підприємцю досягнути успіху.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Бізнес-план, безумовно, найважливіший документ для підприємця на початковому етапі. Потенційні інвестори навряд чи будуть думати про інвестування в нове підприємство, в той час як бізнес-план не буде переконливим.

Проблематика бізнес-планування досить широко досліджувалася зарубіжними та вітчизняними науковцями, серед яких: В. Алієв, В. Барінов, К. Барроу, А. Богомолов, Т. Броннікова, В. Буров, М. Віноградова, О. Волков, С. Головань, В. Горбунов, В. Горемикін, А. Гречан, Р. Гріфін, О. Дерев'янка, І. Дубровін, М. Зінгер, В. Іванова, О. Кузьмін, І. Липсиць, В. Лосєв, Т. Любанова, С. Ляпунов, М. Мальська, С. Млодика, В. Моршкін, С. Орлова, Г. Осовська, С. Петухова, С. Покропивний, В. Попов, В. Попова, М. Романова, С. Соболь, В. Стадник, Н. Стрекалова, Г. Тарасюк, Е. Уткін, Г. Швиданенко, В. Ясинський та ін.

В той же час підходи щодо трактування сутності бізнес-плану і визначення його основних елементів різняться між собою. Попри наявність низки методик щодо розроблення бізнес-планів (ЄБРР, UNIDO, TACIS, тощо), які успішно використовуються у світовій практиці, та вітчизняних методичних рекомендацій [3], питання формування структури бізнес-плану і його змістовного наповнення на сьогодні залишається актуальним.

Метою цієї статті є визначення ефективності бізнес-плану, як інструменту управління підприємницькою діяльністю в сучасних умовах господарювання.

Виклад основного матеріалу

Оскільки бізнес-план є документом, який використовується для опису вашого бізнесу, розділи, що становлять бізнес-план, зазвичай стандартизуються, щоб спростити його розуміння. Кожна частина плану має конкретну мету. Бізнес-план для малого бізнесу може бути менше, ніж у великої організації, що не перевищує, можливо, 10-15 сторінок. Багато розділів можуть бути коротше інших і навіть менше однієї сторінки. Але для отримання остаточного формату часто робляться багато версій і змін бізнес-плану, поки вони не будуть відповідати цільовій аудиторії. Не існує жорсткої і конкретної структури для написання бізнес-плану, проте в будь-якому бізнес-плані має бути мінімум секцій, які забезпечують повне розуміння бізнесу. Ці розділи повинні бути організовані таким чином, щоб підтримувати логічну послідовність, яка дозволяє зрозуміти, як організована компанія, її цілі, її продукти і послуги, її ринок, яка її маркетингова стратегія і її фінансове становище. Бізнес-план повинен коротко та чітко відображати план реалізації проекту. Він дає змогу інвестору оцінити якість проекту та можливості учасників. Тобто це основний документ, переглянувши який, інвестор може прийняти рішення про вкладення своїх коштів у конкретну ідею. В той же час цей документ надає можливість особі, яка має певну бізнес-ідею, донести її до інвестора і отримати кошти на її реалізацію [4, с. 67].

Нижче пропонується можлива структура для підготовки бізнес-плану. Його формат був отриманий з аналізу публікацій, статей, книг і реальних бізнес-планів, які використовуються деякими компаніями, і розробок десятків бізнес-планів для різних цільових аудиторій.

1. Титульний лист - хоча і не відображається, є однією з найбільш важливих частин бізнес-плану, оскільки він є першою частиною, яку переглядають ті, хто читає бізнес-план, і тому повинен мати необхідну і відповідну інформацію.

2. Зміст - повинен містити назву кожного розділу бізнес-плану і відповідної сторінки, на якій він знаходиться, а також основні теми, які стосуються кожного розділу. Це дозволяє читачеві бізнес-плану легко знаходити те, що їх цікавить. Будь-який текстовий редактор дозволяє автоматично створювати зведення і таблиці вмісту, і це цілком презентабельно.

3. Резюме - є одним з основних розділів бізнес-плану. Ознайомившись з ним, читач вирішить, чи продовжувати читати бізнес-план чи ні. Тому воно повинно бути написано дуже ретельно, розглянуте кілька разів і містити короткий виклад основної інформації, що міститься в бізнес-плані. Воно також повинно бути спрямовано на цільову аудиторію бізнес-плану і пояснювати мету бізнес-плану.

4. У розділі стратегічного планування повинні бути вказані напрямки діяльності компанії. У цьому розділі повинні бути представлені бачення і місія компанії, її поточна ситуація, зовнішні можливості і загрози, її сильні і слабкі сторони, її бізнес-цілі і завдання. Цей розділ насправді є основою для розробки та реалізації інших дій, описаних в плані.

5. Опис компанії - в цьому розділі ви повинні описати компанію, її історію, зростання, виставлення рахунків за останні роки, назва компанії, податки, організаційну та правову структуру, місце розташування, партнерські відносини, сертифікати якості, послуги сторонніх постачальників і т. ін.

6. Продукти і послуги - цей розділ бізнес-плану призначений для опису продуктів і послуг компанії, їх виробництва, використовуваних ресурсів, життєвого циклу, технологічних чинників, досліджень і розробок, основних поточних клієнтів, наявність патентів на продукцію і т. ін. Цей розділ може включати (коли ця інформація доступна) уявлення про ступінь задоволеності клієнтів продуктами та послугами компанії. Цей зворотний зв'язок дуже важливий, оскільки він може не тільки забезпечити розуміння сприйманого рівня якості продуктів і послуг, але і направляти майбутні інвестиції компанії в нові розробки і нові виробничі процеси.

7. Операційний план - в цьому розділі повинні бути представлені дії, які компанія планує в своїй виробничій системі, із зазначенням того, який вплив ці дії чинитимуть на параметри оцінки виробництва. Він повинен містити поточну і очікувану оперативну інформацію про операції, які виконуються щодня для задоволення потреб споживачів (поточні операції), інформацію про довгострокові операційні цілі, яких компанія повинна досягти, щоб бути успішною.

8. План людських ресурсів - тут повинні бути представлені плани розвитку персоналу та навчання компанії. Ця інформація безпосередньо пов'язана з можливостями зростання компанії, особливо коли вона працює на ринку, де технології вважаються стратегічним чинником конкурентоспроможності. Вкажіть цілі навчання, пов'язані з діями плану, стратегічні цілі навчання, довгострокові і не пов'язані безпосередньо з діями. Тут також повинен бути представлений освітній рівень та досвід

керівників, менеджерів і операційних співробітників, що вказує на зусилля компанії по навчанню її персоналу.

9. У розділі аналізу ринку автор бізнес-плану повинен показати, що керівники компаній дуже добре обізнані про споживчий ринок свого продукту або послуги (через дослідження ринку): як він сегментується, зростання цього ринку, характеристики споживача і його місця розташування, чи є сезонність і як діяти в цьому випадку, аналіз конкуренції, її частка на ринку і основні конкуренти, бізнес-ризиків і т. ін.

10. План маркетингу показує, як компанія має намір продати свій товар або послугу і залучити клієнтів, підтримувати інтерес до себе і збільшувати попит (методи маркетингу, ціноутворення, ключові клієнти, розподіл каналів і просування стратегій, комунікації і реклама, прогнози продажів).

11. Фінансовий план повинен представити всі заходи, заплановані компанією і прогнози на майбутнє для успіху в бізнесі. Він повинен містити звіт про рух грошових коштів з горизонтом не менше 3-х років, баланс, аналіз точки рівноваги, використовувані джерела, інвестиційні потреби, декларації про доходи, аналіз фінансових показників бізнесу, такі як: очікувані доходи, очікувані маржі, термін окупності початкових інвестицій, внутрішню норму прибутковості (IRR) і т. ін.

12. Додатки - цей розділ повинен містити всю інформацію, яку ви вважаєте необхідною для кращого розуміння бізнес-плану. Ви можете прикріпити інформацію, наприклад, фотографії продукції, плани розташування, сценарії і повні результати ринкових досліджень, які були проведені, бізнес-рекламні матеріали, брошури, каталоги, внутрішні документи, статті інкорпорації компанії, детальні фінансові таблиці і т. ін.

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 [5, с. 24]. Незалежно від розміру і типу бізнесу плану, його структура повинна містити представлені розділи, не ізольовано, а в тісному зв'язку з тим, щоб завершити цикл бізнес-планування, з послідовно певними діями і життєздатними результатами, що базуються на ретельному аналізі ринку і поточної ситуації в компанії.

Висновки

Очевидно, що одні тільки логічні міркування недостатні для визначення успіху бізнесу. Якби це було так, мистецтво управління не було б мистецтвом, а просто рутинною діяльністю, коли почуття менеджера ніколи б не використовувалося. Мистецтво полягатиме в тому, як підприємець буде

раціонально втілювати свої ідеї в документі, який синтезує і використовує можливості його бізнесу. Це те, чого ви очікуєте від бізнес-плану. Слід мати на увазі, що бізнес-план призначений для того, щоб бути візитною карткою підприємця, але він також може бути дискваліфікацією того ж підприємця в пошуках можливостей. Можливості, як правило, унікальні і не можуть бути втрачені. Підприємець повинен завжди мати під рукою, як візитну картку, бізнес-план свого підприємства, ретельно продуманий і ретельно опрацьований. Кожен бізнес-план повинен бути розроблений і використаний відповідно з деякими основними правилами, але вони не є статичними і дозволяють підприємцю використовувати його творчість чи здоровий глузд, підкреслюючи той чи інший аспект, який найбільше цікавить цільову аудиторію даного бізнес-плану.

Література

1. *Как разработать бизнес-план [Текст] // Проект Тасис по распространению технической информации. - Издание Европейской комиссии, 1996.*
2. *Алексеева, М.М. Планирование деятельности фирмы [Текст]: навч. метод. посібник / М.М. Алексеева. — К.: Фінанси і статистика, 2011. — 248 с.*
3. *Методичні рекомендації з розробки бізнес-планів інвестиційних проектів: затверджені Наказом Державного агентства України з інвестицій та розвитку від 31.08.2010 р. № 73. — Режим доступу: <http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1041.39798.0>.*
4. *Паушта, М. Бізнес-планування як фактор успішної підприємницької діяльності [Текст] // Персонал. — 2006. — № 10. — 258с. — С. 66-74.*
5. *Барроу, П. Бизнес-план, который работает [Текст] / Пол Барроу; пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. — 288 с.*

References

1. "How to develop a Business Plan" (1996), the TACIS technical of disseminate the technical information. *The dissemination of publication of the European Commission.*
2. *Aleksieieva, M. M. (2011) Planning of the company, Finansy i statystyka, Kyiv, Ukraine.*
3. *"Guidelines for development of business plans for investment projects", approved by the Order of the State Agency of Ukraine for Investment and Development of 31.08.2010, № 73. Retrieved from: <http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1041.39798.0>.*
4. *Pashuta, M. (2006), "Business Planning as a factor of successful business", Personal, 10, 66-74.*
5. *Barrou, P. (2007) The business plan, which is works. Al'pina Biznes Buks, Moscow, Russian Federation.*

Рецензент: д-р екон. наук, проф. С.І. Плотницька,
Харківський національний університет міського
господарства імені О.М. Бекетова, Україна.

Автор: ВЕЛИКИХ Ксенія Олександрівна
кандидат економічних наук, доцент
Харківський національний університет міського
господарства імені О.М. Бекетова
E-mail – kseniya333a@gmail.com

BUSINESS PLAN, AS AN EFFICIENT MANAGEMENT TOOL

K. Velikih

O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv, Ukraine

The process of planning, organization, management and control is a fundamental tool in the administrative process.

The business plan is a powerful tool that allows managers and entrepreneurs to ease their work and avoid making decisions that can lead to investment risks. Therefore, it's worth taking time to prepare a good business plan so that risks and threats can be detected in advance, avoiding the inconvenience and possible future losses that can seriously undermine the investment.

The study discusses the business plan's effectiveness as a management tool, identifies critical planning factors such as the company's business plan needs to be able to manage it and present its idea to investors, banks, clients, the ability to assess the risks inherent in business the entities that provide funding, the lack of basic planning concepts for micro and small business owners.

The proposed business plan structure, which has been tested by dozens of small businesses and business incubators and has received good results, also focuses on the importance of periodic review of the business plan as a key factor in helping the entrepreneur to succeed. His format was derived from the analysis of publications, articles, books and real business plans used by some companies, and the development of dozens of business plans for different target audiences.

It is determined that regardless of the size and type of business plan, its structure should include the presented sections, not isolated, but in close connection with the completion of the business planning cycle, with consistently determined actions and viable results, based on a thorough analysis. market and current situation in the company.

Each business plan must be designed and used in accordance with some basic rules, but they are not static and allow the entrepreneur to use his work or common sense, emphasizing one aspect or another that is most interesting to the target audience of the business plan.

Keywords: *business plan, business plan structure, investment, planning, enterprise.*