

**НЕОБХІДНІСТЬ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ**

*Розглянуто необхідність бізнес-планування та опису бізнес-процесів на підприємствах. Визначено місце бізнес-планування в системі управління та організації виробництва на підприємстві.*

*A necessity is considered business-planning and to description of processes of businesses on enterprises. Certainly place business-planning in the system management and organization of production on an enterprise.*

*Ключові слова: бізнес-планування, бізнес-процес, девелоперські проекти.*

**Вступ.** У світовій практиці практично всі інвестиційні проекти описуються за допомогою бізнес-планів. У венчурні фірми поступають тисячі бізнес-планів на рік. Їх також замовляють комерційні банки, промислові компанії, індивідуальні інвестори. Бізнес-план – це загальноприйнятий засіб ділової інформації.

Українські підприємці іноді неправильно оцінюють сенс і призначення бізнес-плану і не приділяють йому достатньої уваги. Здебільшого таке відношення викликане уявленням про бізнес-план, як про деякий "звітний", нікому не потрібний документ. Вважається, що при розробці бізнес-планів даремно переробляється величезна кількість інформації, і далі розроблений документ кладеться до шухляди і забувається. Але зусилля, витрачені на планування, ніколи не бувають марними, тому що напрацьований досвід дозволяє уникнути крупних помилок і максимально плідно використовувати наявні ресурси.

Логіка розвитку і динаміка сучасного ринку свідчать – жодний успішний підприємець вже не може обійтися без плану розвитку свого бізнесу. Причому цей план просто зобов'язаний бути складений на високому професійному рівні. Без детального бізнес-планування не обійтися не тільки на етапі створення своєї справи, але і на стадіях просування товару або послуги на ринок, розширення бізнесу, при виході на нові ринки, а також у разі реорганізації підприємств і виробництв, здійсненні інвестиційних проектів.

**Постановка завдання.** Розглянути поняття бізнес-планування, бізнес-процесів. Визначити цілі і завдання бізнес-планування на сучасному етапі розвитку підприємств в Україні. Виявити суб'єкти господарської діяльності, на яких рекомендується використовувати бізнес-планування. Виділити види робіт з бізнес-планування для створення (або діючих) підприємств та провести опис існуючих бізнес-процесів.

**Результати.** Будь-яке підприємство (бізнес) можна представити як систему або сукупність бізнес-процесів, де на виході – грошові засоби. Аналіз бізнес-процесів дозволяє виявити, що на вході і як працює виробництво. Це дає можливість знайти причину недостатньої кількості грошових засобів або їх відсутності. При цьому аналіз бізнес-процесів або бізнес-планування виробничого процесу є необхідним для будь-якого підприємства, що працює в ринкових умовах. Це дозволяє групувати різні види діяльності підприємства за результатом, який важливий для кінцевого клієнта або партнера підприємства. Бізнес-процеси показують послідовність і взаємозв'язки робіт, умови виконання і необхідні для цього ресурси. Бізнес-процеси можна оцінити з погляду вартості їх для підприємства і прибутку, який вони приносять [1].

Процесний підхід ґрунтується на концепції, згідно з якою управління – безперервна серія взаємопов'язаних дій або функцій (бізнес-процесів), кінцевою метою виконання яких є створення продуктів або послуг, що представляють цінність для будь-якого споживача. Даний підхід доцільно використовувати, якщо:

- 1) відбувається реструктуризація підприємства і/або зміна власників бізнесу, впровадження нових підходів до управління;
- 2) розвиток підприємства супроводжується збільшенням кількості незафіксованих правил виконання робіт;
- 3) знижується ефективність діяльності і управління підприємством;
- 4) відсутня прозорість здійснення бізнес-процесів та бізнес-планування підприємства і розподілу відповідальності за результат;
- 5) виникають проблеми операційного характеру (необхідність збільшення обсягів виробництва, значні витрати, зниження якості, висока тривалість операцій);
- 6) відбувається підготовка до впровадження системи менеджменту якості;
- 7) значно і неконтрольовано зростає чисельність персоналу;
- 8) відбувається підготовка до впорядкування інформаційних потоків, автоматизації діяльності підприємства шляхом впровадження нових інформаційних технологій;
- 9) виникає необхідність вдосконалення системи документаційного обороту управління (ДОУ) [2].

При аналізі бізнес-процесів суб'єкта господарчої діяльності переслідуються такі цілі бізнес-планування (рис. 1).

Зовнішні цілі включають обґрунтування необхідності залучення додаткових інвестицій, демонстрацію можливостей суб'єкта господарювання і переконання потенційних інвесторів в достатньому рівні ефективності інвестиційного проекту та високому рівні менеджменту підприємства. З іншого боку, кожний інвестор бажає оцінити вигідність інвестування в запропонований інвестиційний проект і оцінити

співвідношення можливої віддачі від проекту і ризику вкладень, для чого вивчається і аналізується бізнес-план інвестиційного проекту.

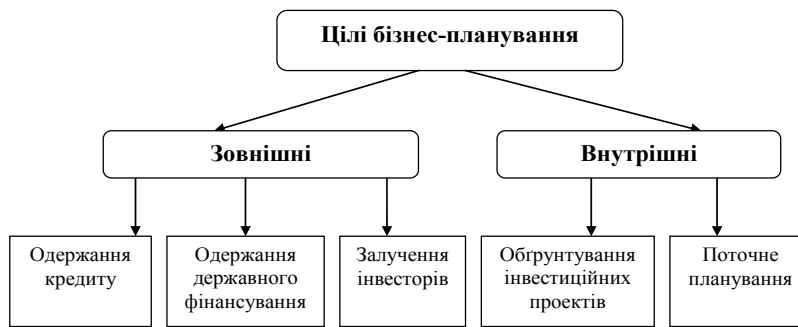


Рис. 1. Цілі бізнес-планування

Внутрішні цілі – це перевірка знань управляючого персоналу, розуміння ним ринкового середовища і 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.

Враховуючи вище наведені цілі бізнес-плани розробляються в таких випадках [3]:

1. Отримання кредиту в банку. Це обумовлено тим, що бізнес-план входить в комплект документів, який надається в банк для розгляду питання про кредитування. При цьому бізнес-план повинний відповідати вимогам і стандартам оформлення конкретної кредитної установи.

2. Отримання державного фінансування. Бізнес-план складається при обґрунтуванні ефективності державної підтримки при отриманні преференцій, пільг, субсидій, реєстрацій як резиденти вільних економічних зон тощо. В цьому випадку бізнес-план повинний відповідати вимогам методичних рекомендацій з розроблення бізнес-плану підприємств, затверджених наказом Міністерства економіки України від 6 вересня 2006 р. №290.

3. Залучення інвесторів, що є основною метою зовнішнього планування. В цьому випадку розробляється інвестиційний меморандум і надається зацікавленим інвесторам для ухвалення рішень про фінансування. Потім дані бізнес-плану уточнюються і допрацьовуються. Якщо залучається іноземний інвестор, бізнес-план розробляється на підставі рекомендацій UNIDO (Організація об'єднаних націй по промислового розвитку).

4. Поточне планування. На діючих підприємствах бізнес-плани створюються з метою досягнення відповідних стратегічних, тактичних або оперативних напрямів та завдань, пов'язаних з подальшим розвитком виробничих або функціональних підрозділів, реструктуризацією або розширенням організації тощо. При стабільній і стійкій роботі підприємства бізнес-план може бути направлений на оновлення основних виробничих фондів і розвиток нових технологій. При значному спаді виробництва, що має місце в умовах економічної кризи, бізнес-план повинний передбачати пошук нових ринків, розширення збуту продукції тощо.

5. Обґрунтування інвестиційних проектів, що призначене для вивчення можливості реалізації нових проектів. Бізнес-план інвестиційного проекту припускає попереднє економічне обґрунтування їх доцільності, подальше планування необхідних витрат на їх здійснення і очікуваних кінцевих результатів.

Бізнес-план має двох користувачів – внутрішніх (ініціатор бізнес-ідеї, засновники та персонал підприємства) і зовнішніх (потенційні інвестори, кредитори, партнери). Таким чином, при розробці бізнес-плану необхідно врахувати і збалансувати інтереси всіх сторін, що беруть участь. Зазвичай під бізнес-плануванням розуміють тільки розробку конкретного бізнес-плану. Але діяльність з бізнес-планування достатньо різноманітна і може включати такі результати бізнес-планування [2]:

1. Концепція бізнесу призначена оцінити ефективність і доцільність одного з напрямів або бізнесу в цілому. Концепція, як правило, розробляється на основі укрупнених показників, внаслідок чого фінансово-економічна оцінка виконується також в загальному вигляді. Мета розробки концепції бізнесу – первинне представлення зацікавленим сторонам представленого до реалізації проекту або стратегії розвитку підприємства. Структура концепції наближена до структури бізнес-плану, але більше направлена на позначення принципових моментів організації бізнесу і способів вирішення ключових завдань.

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

3. Бізнес-проект – попередній документ для підготовки бізнес-плану, який призначений для первинної оцінки 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 і 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.

На практиці описують бізнес-процеси та бізнес-планування діяльності підприємства для досягнення таких цілей:

1. Регламентация діяльності підприємства. Це необхідно на певному етапі розвитку підприємства. При цьому застосовують два типи документів: 1) положення про підрозділи і посадові інструкції, тобто інструкції, що описують місцеперебування співробітника в оргструктурі та його функції; 2) регламенти бізнес-процесів підприємства, тобто документи, що фіксують порядок виконання робіт та відображають важливі моменти взаємодії окремих співробітників і підрозділів.

2. Управління підприємством як процесним підходом до управління. Це дозволяє визначити для кожного бізнес-процесу власника, який є відповідальним за результат, має ресурси і повноваження для управління процесом. При цьому управління бізнес-процесами здійснюється по циклу PDCA (плануй – роби – перевірай – корегуй). Кожний бізнес-процес має показники, за якими оцінюється хід процесу та його результати.

3. Оптимізація діяльності підприємства. Для її проведення виділяють: цілі, об'єкт оптимізації та його показники. Бізнес-процеси – це ідеальні об'єкти для проведення змін, оскільки мають чітко певні межі, показники і результат, який потрібний будь-якому клієнту.

4. Автоматизація діяльності підприємства. В діяльності підприємства обов'язково використовуються інформаційні системи, але при створенні інформаційної системи спочатку обов'язково розробляють бізнес-модель підприємства.

5. Тиражування бізнесу. Для створення філій або нових підприємств розробляють типовий проект бізнес-плану. Основна складова цього бізнесу – це опис бізнес-процесів як представлення бізнесу в динаміці, що дозволить перенести успішний досвід організації бізнесу з одного підприємства на інше [4].

На сьогодні в Україні існують розробники бізнес-планів не тільки на самому підприємстві, а і в якості окремих фірм, співробітники яких складають бізнес-плани залежно від потреб ринку таких послуг. Так, наприклад, дуже ефективно розвивається бізнес-планування девелоперських проектів [5]. Сучасний ринок нерухомості України привертає увагу не тільки потенційних покупців, що купують об'єкти нерухомості для задоволення особистих потреб і розвитку бізнесу, але і зацікавлених інвесторів з інших галузей, що прагнуть диверсифікувати ризики і відкрити для себе нові привабливі сфери вкладення капіталу.

При розрахунку потенційної доходності девелоперського проекту необхідний великий масив вихідних даних, при цьому переважна більшість необхідних для розрахунку цифр об'єктивно з'являються тільки в процесі розробки проекту. В загальному обсязі інвестицій в проект витрати на передпроектні, підготовчі, проектні роботи, різного роду узгодження і дозволи складають в середньому 15-20% грошових засобів.

Розроблений алгоритм аналізу інвестиційної привабливості девелоперських проектів, який дозволяє проводити попередню оцінку проекту за максимально короткий період часу, включає два етапи: експрес-аналіз і поглиблений аналіз, головною метою яких є "відсів" непривабливих проектів. Результатом експрес-аналізу є показники прибутковості за декількома варіантами реалізації проекту. Отримані показники порівнюються із затвердженими корпоративними стандартами прийнятної прибутковості. За результатами, непривабливі проекти знімаються з розгляду, а потенційно привабливі – піддаються поглибленому аналізу. В результаті розробляється докладний бізнес-план девелоперського проекту і з'являється масив вихідних даних, необхідних для написання бізнес-плану проекту. Таким чином, розроблена чотириступінчата система аналізу інвестиційної привабливості і бізнес-планування девелоперських проектів: 1) експрес-аналіз; 2) поглиблений аналіз; 3) розробка комерційної концепції; 4) розробка бізнес-плану.

На Заході бізнес-планування для компанії будь-якої форми власності є нормою, є елементом її іміджу. Зарубіжні партнери наших вітчизняних підприємств перш ніж заключити контракт часто просять познайомитись з бізнес-планом фірми з метою ознайомлення з напрямком її розвитку. Але наші бізнес-плани відрізняються некомплексністю, оскільки обґрунтовується окрема бізнес-ідея без врахування загального фінансового стану підприємства. Зокрема, це стосується суб'єктів господарської діяльності державної форми власності, особливо тих, що дотуються державним бюджетом, наприклад, навчальні заклади. Це можна пояснити тим, що держава не дає прав, а й відповідно не закріплює обов'язки господаря суб'єкта господарювання. З іншого боку, якщо з'явиться можливість одержати такі права і обов'язки, то це призведе до деякої переорієнтації в спеціалізації, які повинні мати керівники навчальних закладів. Оскільки розвиток української економіки та суспільства не стоїть на місці, то поступово ми прийдемо до того, що необхідність бізнес-планування у навчальних закладах стане основною на етапі його виживання в умовах конкурентної боротьби на ринку освітянських послуг [6, 7]. Ця проблема стає особливо відчутною на тлі сьогоднішньої економічної кризи і вимагає розробляти різні підходи та шукати різні шляхи до її вирішення [8].

Таким чином, необхідність модернізації навчального закладу викликана зовнішніми факторами: зміною економічної, політичної станів суспільства; потреб роботодавців, зміною попиту тощо, а також внутрішніми факторами (недостатнім основним капіталом, неефективною структурою управління або невідповідним до потреб ринку рівнем кваліфікації співробітників). В даному випадку комплексний підхід бізнес-планування дозволяє дослідити проблематику окремого проекту як об'єкт, який має різні прояви: фінансові, технологічні, організаційні, соціальні аспекти. З іншого боку, ситуаційний, виключно дійовий метод контролю за позицією підприємства на конкурентному ринку. Цей метод добре перевірений практикою, дозволяє керівництву позбавитись від зайвих ілюзій; тверезо оцінити стан речей, постійно контролювати ситуацію.

На якість бізнес-планування в значній мірі впливає недосконалість законодавства. Багато питань підприємницької діяльності ще не врегульовані, не відпрацьований механізм виконання укладених угод. Нині в Україні іде процес адаптації зарубіжного досвіду до вітчизняних умов, типізація методології та документації, хоча законодавство України закріплює обов'язковість розробки бізнес-плану. Але він є новим документом для багатьох підприємців нашої країни. Поширена позиція, яка заперечує доцільність розробки розгорненого бізнес-плану. Інколи вважають, що його відсутність може бути компенсована пізнанням «глибин» вітчизняного бізнесу й інтуїцією. В сучасних умовах така позиція не може бути достатньою не тільки для отримання інвестицій під конкретні бізнес-проекти, а й для кваліфікаційної роботи в бізнесі. Тут практика бізнесу випереджає законодавство, і бізнес-планування стає обов'язковим елементом підприємницької діяльності [9]. В Україні тепер простежується поступовий, але впевнений перехід від нецивілізованих форм бізнесу (високі ставки реінвестування, затримки платежів, правовий непослух) до сучасних міжнародних форм із використанням методів і засобів бізнес-планування.

**Висновки.** Основна мета розробки бізнес-плану – спланувати господарську діяльність компанії на найближчі і віддалені періоди відповідно до потреб ринку і можливостей отримання необхідних ресурсів. Правильно розроблений бізнес-план визначає і розкриває всі основні питання за проектом, прораховує фінанси підприємства і передбачає різні варіанти розвитку ситуації: 1) перспективи розвитку виробництва; 2) реалізація товару, робіт та послуг; 3) грошові зиски від даної ідеї; 4) план дій за умов сприятливої економічної, політичної, конкурентної обстановки і в непередбаченій ситуації.

Наявність хорошого бізнес-плану сприяє залученню капіталу, визначенню планів на майбутнє, ретельному вивченню передбачуваних ризиків і можливих труднощів, які можуть перешкодити практичній реалізації бізнес-проекту.

Бізнес-планування є необхідним заходом, який проводять при створенні нового напрямку діяльності, нового або діючого підприємства у всіх сферах підприємництва, а так само при визначенні первинної стратегії або при необхідності внесення коректувань до діяльності підприємства.

Процесний підхід до організації управління підприємством (бізнесом) або бізнес-планування виробничої діяльності є необхідною складовою більшості сучасних підходів до побудови систем управління. Його впровадження дозволить значно підвищити ефективність діяльності підприємства, його конкурентоспроможність і скоротити витрати.

Зарубіжний досвід і логіка, а також об'єктивний аналіз показують, що в умовах ринку самостійне планування на рівні господарських осередків стосовно господарської діяльності суб'єкту будь-якої власності необхідне і неминуче.

## Література

1. Ковалев С., Ковалев В. Современные методологии описания бизнес-процессов: просто о сложном // Консультант директора. – 2004. – № 12. – С. 21-27.
2. Черняк В.З. Бизнес-планирование: Учеб. для вузов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 470 с.
3. Бизнес-планирование: Учебн. / Под ред. В. М. Попован, С. И. Ляпунова. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 360 с.
4. Козловський В.О., Лесько О.Й. Бізнес-планування: навч. посібн. – 2-е вид., доп. та перер. – Вінниця: УНІВЕРСУМ, 2008. – 241 с.
5. Ёлкина В. Бизнес-планирование девелоперских проектов в Украине // Строительство & реконструкция. – 2003. – № 6(82). – С. 35.
6. Верхоглядова Н.І. Управління конкурентоспроможністю вищої освіти в процесі формування людського капіталу: Дис.... д-ра екон. наук: 08.02.03. – Дн-ськ, 2005. – 503 с.
7. Петруня Ю.Є. Маркетинг на ринку освітніх послуг // Маркетинг в Україні. – 2004. – № 1. – С. 6-8.
8. Лазарев В.А., Мохначев С.А. Конкурентоспособность вуза как объект управления: Моногр. – Екатеринбург: Пригородные вести, 2003. – 160 с.
9. Пашута М. Бізнес-планування як фактор успішної підприємницької діяльності // Персонал. – 2006. – № 10. – С. 66-74.

Надійшла 10.12.2009