**ТЕМА № 5**

# Бізнес – планування у підприємницькій діяльності

**Мета:**сформувати знання щодо сутності та завдань розробки бізнес-планів, їх методології та основних розділів, послідовності етапів розробки бізнес-планів.

**Основні поняття**: бізнес-план, бізнес-процес, резюме, розрахунок інвестицій, виробнича програма, ризики.

**ПЛАН**

1. Характеристика системи планування діяльності підприємства.

2. Організація планування діяльності підприємства: основні методи та принципи.

3.Стратегічне планування у підприємницькій діяльності.

4. Основні характеристики бізнес-плану.

**МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ**

1. Вивчення першого питання потрібно розпочати з визначення змісту економічної категорії **планування**, яке треба розуміти, як процес визначення цілей і завдань підприємства на певну перспективу, та вибір оптимального шляху їх досягнення й ресурсного забезпечення.

**План** – це система взаємозалежних, об’єднаних загальною метою завдань, що забезпечують реалізацію цілей виробничої системи. Планування об’єднує структурні підрозділи підприємства спільною метою, надає всім процесам односпрямованості й скоординованості що дає змогу найбільш повно й ефективно використовувати наявні ресурси, комплексно, якісно та своєчасно вирішувати різноманітні завдання управління.

**Стратегічні плани** – перспективні плани, що передбачають комплексне наукове обґрунтування проблем, з якими може зіткнутися фірма в майбутньому, і на цій основі, розробити показники розвитку фірми на плановий період. Плани даного типу розробляються менеджерами вищого рівня після консультації з менеджерами нижчих ланок управління. Стратегічні плани є подібними до *довгострокових*. Однак, між ними існує суттєва різниця. При здійсненні довгострокового планування досить активно використовується метод екстраполяції, який дозволяє встановлювати цілі на основі минулого досвіду роботи підприємства відштовхуючись від тих показників, які вже було досягнуто та продовжуючи існуючі тенденції на майбутнє. На відміну від даного підходу, стратегічне планування ґрунтується на визначенні та реалізації місії організації, на аналізі середовища організації, визначенні перспектив розвитку ситуації, воно спрямоване на те, щоб дати комплексне наукове обґрунтування проблем, з якими може зіткнутися організація в майбутньому, і на цій основі розробити показники її розвитку, що забезпечать досягнення не тільки встановлених цілей та задач, а й місії підприємства.

**Тактичні плани** передбачають дії, спрямовані на досягнення тактичної мети і на реалізацію стратегічних планів. Вони розробляються менеджерами середньої ланки, які обговорюють плани з менеджерами нижчої ланки, а потім подають їх вищому керівництву. Деталізація тактичних планів у часі і просторі здійснюється у процесі оперативного планування.

**Оперативні плани** передбачають виконання дій, спрямованих на виконання оперативної мети і реалізацію тактичних планів. Оперативні плани, як правило, охоплюють період часу менше року. Вони розробляються менеджерами нижчої ланки за консультування з менеджерами середньої ланки. Основними ланками оперативного планування є календарні плани (місячні, квартальні, піврічні). Дані плани дозволяють конкретизувати мету і завдання, які розроблені керівництвом в рамках стратегічного планування. Реалізація оперативних планів здійснюється через систему бюджетів.

1. Студенти повинні визначити, що організація планування підприємницької діяльності пов’язана з визначенням основних принципів і методів планування. Реалізація планування у підприємницькій діяльності повинна ґрунтуватися на дотриманні системи **принципів** (табл. 5.1).

*Таблиця 5.1*

Основні принципи планування

|  |  |
| --- | --- |
| Принцип | Сутність принципу |
| Повноти | передбачає необхідність охоплення планом усіх параметрів чи дій у сферах, яких стосуватиметься майбутня діяльність |
| Точності | при здійсненні планування керівництво повинно передбачати настання будь-яких можливих неточностей, які можуть негативно вплинути на кінцеві результати діяльності підприємства |
| Економічності | керівництво повинно враховувати, що витрати на здійснення планування не повинні перевищувати рівня доходів, що планується отримати в результаті реалізації планів |
| Гнучкості | передбачає перегляд планів, якщо вони виявилися нездійсненими, а також у випадку настання певних змін у зовнішньому чи внутрішньому середовищах |
| Безперервності | планування не повинно бути разовим, воно має відбуватися постійно, орієнтуючись на досвід минулих періодів |
| Участі виконавців | рівень обґрунтованості плані безпосередньо залежить від того, наскільки в них враховано думку і досвід працівників, що безпосередньо реалізують їх в процесі діяльності підприємства |

Для реалізації функції планування можуть використовуватися наступні **методи**:

– метод послідовного опису операцій – полягає у складанні плану послідовного виконання робіт, який подано у формі послідовного опису операцій, схеми або таблиці;

– графік виконання робіт – передбачає встановлення переліку виконуваних робіт з фіксуванням початку й кінця виконання та затвердження виконавців. В даному випадку мають бути чітко зазначені виконавці та терміни (початок та закінчення робіт);

– метод робочого календаря – складання плану роботи керівника чи спеціаліста на певний проміжок часу (день, тиждень, декаду, місяць);

– метод мережевого планування й управління – полягає у побудові таблиці робіт, в якій визначено їх тривалість, та мережевого графіка із зазначенням послідовності робіт;

– балансовий метод – ґрунтується на взаємозв’язку ресурсів, які мають бути в організації, та їх потребою в межах планового періоду. Реалізується через складання системи балансів – матеріально-речових, вартісних, трудових;

– нормативний метод – полягає в тому, що в основу планових завдань на певний плановий період покладено норми витрат матеріальних, трудових, фінансових і інформаційних ресурсів на одиницю продукції. Використовується даний метод як самостійно, так і в ролі допоміжного щодо балансового методу;

– математичні методи – використовуються з метою оптимізації розрахунків на основі різного роду моделей (кореляційних, лінійного програмування тощо).

**3**.Студентам потрібно визначити ключові поняття стратегічного планування, а саме зміст категорії «с**тратегія»** – це генеральна комплексна програма дій, яка визначає пріоритетні для підприємства проблеми, його місію, головні цілі та розподіл ресурсів для їхнього досягнення.

Метою розробки стратегії розвитку підприємства є виявлення основних напрямків його ефективного функціонування на підставі максимальної реалізації існуючого науково-технічного потенціалу у взаємозв’язку із внутрішньовиробничими резервами й зовнішнім навколишнім середовищем.

Основними завданнями формування стратегії підприємства є:

- вибір ефективних напрямків господарської діяльності, які необхідно розвивати;

- визначення об’єму капітальних вкладень та інших ресурсів, необхідних для здійснення обраних напрямків господарської діяльності;

- оцінка результатів віддачі.

Стратегічний план підприємства складається в такій послідовності:

1. Формування стратегічних цілей діяльності підприємства (мети) та місії.

2. Аналіз навколишнього середовища та ринкових чинників (попиту, пропозиції, рівня конкуренції).

3. Формулювання генеральної стратегії й аналіз стратегічних альтернатив.

4. Оцінка підприємницького потенціалу і перспектив розвитку фірми, їх адекватності цілям діяльності.

5. Розробка ресурсних й функціональних стратегій: маркетингу, виробництва, організаційних змін, фінансової, соціальної, екологічної стратегії.

6. Практична реалізація плану, контроль й оцінка соціально-економічних результатів.

**4**. При вивченні планування підприємницької діяльності студенти повинні враховувати, що **бізнес-план** – це основа стратегічного планування та комплексний плановий документ підприємницької діяльності, у якому передбачені заходи, спрямовані на реалізацію підприємницької ідеї, для одержання прибутку.

Бізнес-план дозволяє охопити коло проблем підприємства в процесі досягнення ним своїх цілей у мінливому, невизначеному та конкурентному господарському середовищі, допомагає визначити й забезпечити шляхи їх розв’язання. Він орієнтований на досягнення успіху, головним чином, у фінансово-економічній діяльності. Бізнес-план, як і стратегічний, охоплює досить тривалий період (3-5 років).

Бізнес-план є основою бізнес-пропозиції у переговорах із майбутніми партнерами й можливими інвесторами. Це визначає певні вимоги до його оформлення, форми, змісту й структури. Він повинен бути представлений у формі, що дозволяє зацікавленій особі одержати чітке уявлення про зміст справи й перспективи своєї участі в ній.

Бізнес-план розробляється з **метою**:

- техніко-економічного обґрунтування створення й діяльності підприємства, оскільки дає можливість підприємцю охарактеризувати перспективи розвитку його фірми (який товар, якої якості, в якій кількості і за якою ціною продати);

- залучення зовнішніх інвесторів, в тому числі іноземних, оскільки дозволяє інвесторам оцінити доцільність вкладення інвестицій в конкретне виробництво, зацікавити їх співпрацювати з даною фірмою;

- приватизації підприємства з метою обґрунтування пропозицій її доцільності.

При вивченні питання студенти повинні ґрунтовно дослідити зміст та структуру бізнес-плану, зміст розділів, особливості систематизації та представлення інформації, способу та підходів обґрунтування отриманих результатів, перспектив розвитку підприємства. Структура й зміст бізнес-плану суворо не регламентовані, але можна запропонувати наступний макет бізнес-плану:

1. резюме (короткий зміст бізнес-плану);
2. місце знаходження підприємства, мета діяльності;
3. характеристика виду діяльності, характеристика продукції (послуг);
4. оцінка ринку збуту; конкуренція й конкурентна перевага підприємства;
5. зовнішньоекономічна діяльність;
6. стратегія маркетингу, прогнозування обсягу реалізації, план технічної доробки продукту; план виробництва; управління підприємством; характеристика персоналу; матеріально-технічне забезпечення;
7. оцінка ризику;
8. фінансові коефіцієнти.

Бізнес-план, як і будь-який інший документ, повинен відповідати певним вимогам щодо стилю написання:

1) бізнес-план має бути стислим, простим, але адекватно розкривати сутність підприємницького проекту. Для більшості невеликих проектів (для реалізації яких потрібно 80—100 тис. грн.), як свідчить практика, обсяги бізнес-планів обмежуються 20—25 сторінками. В інших випадках має бути підготовлений докладніший бізнес-план. При цьому в бізнес-плані рекомендується уникати жаргонних виразів, суто технічного опису продукції, операцій, процесів. Слід використовувати загальновідомі терміни; інформацію треба викладати в діловому стилі, але якомога доступніше;

2) бізнес-план має бути функціональним, тобто містити лише корисну інформацію, яка цікавить або може цікавити читача. За необхідності додаткова, пояснювальна, первинна інформація може бути винесена в додатки (обсяг додатків не обмежується);

3) бізнес-план має ґрунтуватися на реалістичних припущеннях Прогнози та передбачення (як найбільш «вразлива» частина бізнес планування) мають бути обґрунтовані й підкріплені посилання на тенденції та пропорції розвитку галузі, на проведені дослідження ринку, на досвід діяльності конкурентів тощо. Довіра до бізнес-плану може бути серйозно підірвана, якщо заплановані в ньому відхилення від середньогалузевих показників не мають достатніх підстав;

4) бізнес-плану протипоказаний зайвий оптимізм. Будь-яке припущення в бізнесі дає «на виході» кілька результатів — від найгіршого до найліпшого. У процесі бізнес-планування треба орієнтуватися на найгірший результат, створюючи в такий спосіб певний запас «міцності» бізнесу;

5) бізнес-план має бути легким для сприйняття, чітким та логічним; таким, щоб у ньому можна було швидко знайти потрібну інформацію. Отже, у структурі бізнес-плану треба виділяти розділи та параграфи;

6) бізнес-план має забезпечувати охорону конфіденційної інформації про фірму та її діяльність. Для цього можна жорстко контролювати сферу його розповсюдження або скласти окремий додаток, котрий міститиме всю конфіденційну інформацію і буде доступний тільки тим, кому треба таку інформацію знати.

Існують також певні **правила** технічного **оформлення** бізнес-плану. Вони передбачають:

– наявність титульного аркуша;

– наявність сторінки змісту;

– розміщення резюме на початку бізнес-плану;

– розміщення в кінці бізнес-плану додатків;

– наявність приміток та посилань на джерела використаної інформації.