УДК 658.5.512.
О. Штефанич

ВДОСКОНАЛЕННЯ СТРУКТУРИ БІЗНЕС-ПЛАНУ

В статті розглядається суть бізнес-плану, аналізуються його розділи і варіанти та пропонуються напрями вдосконалення в залежності від призначення бізнес-плану і необхідності охоплення ним всіх основних сторін діяльності фірми.

Перехід України до ринкової економіки супроводжується глибокими структурними змінами, проведенням великомасштабної приватизації майна державних підприємств, ширшим залученням іноземних інвестицій. Ці та інші заходи вимагають нового підходу до обгрунтування їх впровадження. Зараз воно здійснюється за допомогою бізнес-планів. Вони представляють собою специфічний плановий документ підприємницької діяльності, в якому відображена система заходів і дій, спрямованих на одержання прибутку. Він містить опис всіх основних аспектів майбутнього підприємницького проекту і є джерелом інформації для зацікавлених осіб: банкірів , інвесторів, органів місцевого управління і т.п.

Бізнес-план розробляється для різних цілей. Перш за все, він є основним документом для отримання кредитів в комерційних банках. Здійснення підприємницьких заходів завжди вимагає грошових засобів. У більшості випадків у підприємців, особливо у початківців, відсутній стартовий капітал. Тому, щоб розпочати власну справу, необхідно звернутися до комерційних банків для одержання кредитів. Однак жоден інвестор не дасть грошові ресурси, не будучи впевненим, що вони будуть повернені вчасно і з відповідними процентами. Таку впевненість кредитодавцю і повинен гарантувати бізнес-план.

Необхідним є бізнес-план і у випадках, коли накреслюється залучення до реалізації проекту іноземних інвесторів. Слід відзначити, що ними бізнес-план вивчається дуже ретельно. Звертається увага на будь-які, в нашому розумінні, дрібниці, тому що саме від них нерідко залежить доля проекту.

Складається бізнес-план також при обгрунтуванні пропозицій з приватизації державних підприємств і в першу чергу при використанні конкурсного продажу об'єктів.

Досвід приватизації в Україні, і зокрема перетворення підприємств в акціонерні товариства, доказує необхідність розробки бізнес-плану при використанні будь-якого способу приватизації. Ставши колективним чи приватним і вийшовши з під опіки галузевих міністерств, деякі підприємства на початкових етапах своєї діяльності попадають інколи в розгубленість. Вони звикли, що питання матеріально-технічного забезпечення, пошук споживачів продукції і інші вирішувались переважно централізовано. Більше того, необхідність самим розв'язувати зазначені вище завдання може стати причиною гальмування керівниками об'єднань приватизаційних процесів. Тому складання бізнес-плану підприємств, що приватизуються дало б можливість їм завчасно розібратися в новій економічній ситуації, скласти програму дій в ринкових

умовах, психологічно підготуватися керівникам до роботи без опікування зверху.

Не обійтися без бізнес-плану і при розробці проектів створення приватних фірм. Мова йде про той випадок, коли новостворюване підприємство не планує скористатися послугами комерційних банків чи іноземних інвесторів. Розроблений бізнес-план є документом суто внутрішньофірмового використання. Він дозволить фірмам вірно орієнтуватися у вирі економічних процесів, вибрати ефективний напрям діяльності.

Незамінним є бізнес-план при реорганізації підприємств і об'єднань (злитті, роз'єднанні, виділенні окремих структурних підрозділів і т.п.).

Наведений вище перелік випадків використання бізнес-плану є характерним для розвинутої ринкової економіки. В нинішніх умовах, коли ринок тільки зароджується, коли підприємцям в незвичайних для них ситуаціях доводиться вирішувати ряд виробничих, комерційних та фінансових питань з багатьма невідомими, бізнес-план необхідний практично кожній фірмі, яка прагне успіху перемоги у конкурентній боротьбі і ризику. Його відсутність привела б до значних негативних наслідків, наприклад, до нерозуміння цілей фірми, а також тих результатів, які очікуються при виконанні роботи певним працівником.

Виконання бізнес-планом своєї ролі та призначення в значній мірі залежить від його структури. На сьогоднішній день поки що немає однозначних підходів до цього питання. В пресі і періодичних виданнях за матеріалами зарубіжних досліджень та вітчизняних авторів появився ряд публікацій щодо структури бізнес-плану. Відносно спільними в них за формою є пропонуючі структурні блоки вказаного плану, зокрема:

- титульна сторінка;
- резюме (зведений розділ);
- основна частина (розділи бізнес-плану);
- стратегія фінансування;
- додатки.

Хоча, якщо бути точним, то серед них повинен бути і такий блок як постановка цілей. Без нього розділи бізнес-плану втрачають в певній мірі цільову спрямованість. Відсутність постановки цілей не дозволяє в достатній мірі робити аргументовані висновки щодо вирішення тих завдань, які поставлені перед фірмою в процесі розробки бізнес-плану. В цьому питанні єдиний підхід серед економістів, які займаються даною проблемою, поки що відсутній. Для підтвердження сказаного наведемо структуру основної частини цього плану, яка пропонується різними авторами (див.табл.1).

Як видно із даних таблиці 1 склад розділів бізнес-плану, пропонований авторами, різний. Так, Н.Н.Скворцов вважає, що він повинен включати лише три розділи: плани маркетингу, виробництва та фінансовий план. Хоча названі розділи бізнес-плану і є важливими, однак вони не вичерпують всього його змісту. Опис виду діяльності, товару, оцінка галузі, ринку, аналіз ризику - це ще не повний перелік розділів бізнес-плану, без висвітлення яких зацікавлені особи не зможуть одержати належної характеристики підприємницької діяльності фірми.

У варіантах структури основної частини бізнес-плану, рекомендованих Д.Петкоскі та С.Р.Дімітрієвим, відсутні план виробництва (у першому варіанті), аналіз ризику (у першому та другому варіантах) і т.д. Ми вважаємо, що без вказаних розділів бізнес-план не може бути завершеною цілісністю. Щодо плану виробництва, то теза про його неповноцінність без цього розділу не вимагає доказу. План ризику теж є невід'ємною складовою частиною бізнес-плану. В ринкових умовах підприємницька діяльність і ризикування - це синоніми, невіддільні одне від одного поняття. Займаючись підприємницькою діяльністю фірма постійно ризикує. Тому треба враховувати імовірність ризику, передбачати і здійснювати антиризиковані заходи. Всі ці питання повинні відображатися в бізнес-плані.

Звичайно, можна сперечатися відносно складу розділів бізнес-плану. Однак, щоб правильно вирішити цю проблему, на нашу думку, необхідно врахувати наступні фактори:

Таблиця 1

Склад розділів бізнес-плану, що пропонуються вченими-економістами

№ п/п	Автор та літературне джерело	Назви розділів основної частини бізнес-плану														
		Опис виду діяльності	Опис товару	Оцінка галузі	Оцінка ринку збуту продукції	Аналіз конкурентів	План маркетингу	План виробництва	Організаційний план	Юридичний план	Аналіз ризику	Фінансовий план	Календарний план здійснення заходів бізнес-плану	НДДКР	Майбутнє	Аналіз чутливості
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1	Международный центр приватизации, инвестиций и менеджмента. Основы бизнес-планирования. -М., 1994, с.10-12 [1]	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	-	-	-	-	-
2	Скворцов Н.Н. Как составить бизнес-план предприятия. -Киев, 1994, с.3 [4]	-	-	-	-	-	+	+	-	-	-	+	-	-	-	-
3	Петкоски Д., Димитриев С.Р. Методическая записка: Как составлять бизнес-план. -Киев, 1995, с.8 [2]															
	вариант 1	+	+	+	+	+	+	-	+	-	-	+	-	-	-	-
	вариант 2	+	+	+	+	+	+	+	+	-	-	+	-	+	+	-
	вариант 3	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	-	-	-	-
	вариант 4	+	+	+	+	+	+	+	+	-	+	+	+	+	-	+
4	Полтавцев С.И. Экономическое обоснование развития и создания проекта. В кн.: Риски в современном бизнесе. -М.: Аланс, 1994, с.128-130 [3]	+	+	+	+	-	+	+	+	-	+	+	-	-	-	-

а) призначення бізнес-плану. Якщо він складається для подання банку з метою одержання кредиту, то структура бізнес-плану буде однією. Коли ж він розробляється для власного користування, то вона буде дещо іншою;

б) етап розвитку, на якому знаходиться фірма (новостворюване підприємство, функціонуюче підприємство, реорганізація і т.п.);

в) перелік ключових питань, які в обов'язковому порядку повинні бути висвітлені в бізнес-плані, незалежно від його призначення.

До них відносяться:

- предмет діяльності фірми (в чому полягає її бізнес);
- цілі фірми та стратегія і тактика їх досягнення;
- обсяг ресурсів і в першу чергу фінансових, які будуть потрібні фірмі;
- порядок та період часу, на протязі якого ресурси будуть використовуватися;
- строк і порядок повернення коштів відповідним юридичним особам (позикодавцям та інвесторам);

г) загальні вимоги, що ставляться до бізнес-планів. Основними серед них є такі:

- бізнес-план повинен бути з одного боку коротким, а з другого боку - включати всю необхідну для зацікавлених осіб інформацію. Його не треба переобтяжувати другорядними даними, чисто технічним описом продукції, технологічних процесів, операцій;
- об'єктивність і правильність аналітичної інформації, грунтування її на реалістичних припущеннях. Прогнозні дані слід підкріпляти посиланням на джерела інформації (статистичні, дослідницькі і т.п.);
- включення до структури основної частини бізнес-плану інформації про підприємницькі ризики, пов'язані з діяльністю підприємства. Її наявність доказує здатність фірми реально оцінювати свій бізнес, зміцнить довіру клієнтури до неї;
- більш детальніша розробка бізнес-плану, в тому числі і кошторису витрачання капіталу при створенні нового підприємства;
- наявність в плані чітко описаної стратегії організації використання в інтересах фірми виявлених потенційних можливостей та переборення можливих труднощів.

Звичайно, склад факторів, що визначають структуру основної частини бізнес-плану та характер їх впливу на неї для різних підприємств неодинаковий. Крім того, фірми розрізняються розмірами і сферою бізнесу. Одні із них потребують залучення капіталу сторонніх інвесторів, інші опираються на власні можливості. На зміст бізнес-плану можуть впливати також і конкретні цілі плану та індивідуальні вимоги позикодавців. Все це обумовлює необхідність використання різних варіантів структури бізнес-плану. На нашу думку, вона повинна в деякій мірі відрізнятися в розрізі таких груп підприємств:

а) діючих;

б) новостворюваних;

в) що переходять до відкритої форми акціонерної компанії;

г) що реорганізуються (розділяються, об'єднуються, виділяються);

д) що приватизуються за конкурсом (комерційним чи некомерційним).

В окрему групу можна виділити структуру бізнес-плану тих фірм, які звертаються за одержанням інвестицій до банків.

З врахуванням викладених положень нами рекомендуються такі варіанти структури бізнес плану (див.табл. 2).

Таблиця 2

Пропонуючі варіанти структури основної частини бізнес-плану

Розділи бізнес-плану	Розробка бізнес-плану				
	для потреб діючої фірми	при створенні нового підприємства	при відкритому акціонуванні фірми	при конкурсному продажу об'єктів	при реорганізації підприємства
1. Резюме - зведений розділ бізнес-плану	+	+	+	+	+
2. Опис фірми::					
- діючої	-	-	+	+	-
- створюваної	-	+	-	-	+
3. Опис товару	+	+	+	+	+
4. Оцінка галузі	+	+	+	+	+
5. Оцінка ринку збуту	+	+	+	+	+
	+	+	+	+	+
6. Аналіз конкурентів	+	+	+	+	+
	+	+	+	+	+
7. План маркетингу	-	+	-	-	+
8. План виробництва	-	+	+	+	+
9. Організаційний план	+	-	-	-	-
10. Юридичний план	+	+	+	+	+
11. Дослідницькі і впроваджувальні розробки	+	+	+	+	+
12. Аналіз ризику					
13. Фінансовий план					

Запропоноване вдосконалення структури бізнес-плану підвищить його дієвість, дозволить різним користувачам цього документу підходити з єдтною міркою до оцінки результативності підприємницької діяльності.

Summary.In the result of the made experiment there was suggested the structure of the business-plan, which takes into consideration its usage and considers all the aspects of the firm's work under the market conditions.

Література

1. Международный центр приватизации, инвестиций и менеджмента. Основы бизнес-планирования. - М., 1994.
2. Петкоски Д., Димитриев С.Р. Методическая записка: как составлять бизнес-план. - Киев, 1995.
3. Полтавцев С.И. Экономическое обоснование развития и создания проекта. - В кн.: Риски в современном бизнесе. - М.: Аланс, 1994.
4. Скворцов Н.Н. Как составить бизнес-план предприятия. - Киев, 1994.