

I. Вступ – 5 хв.

II. Викладення нового матеріалу: – 65 хв.

1. Відмінності у структурі та обсягах бізнес-плану виробничого, торговельного та підприємство сфери послуг.

2. Обов'язкові розділи та елементи бізнес-плану залежно від цілей його розробки: залучення інвестицій, одержання банківського кредиту, моделювання системи управління підприємством.

3. Доцільність зміни структури бізнес-плану у таких випадках: бізнес-проект потребує значних інвестицій; товар (послуга) є принципово новим; продукція є промислового призначення.

4. Доцільність (обов'язковість) кожного з обов'язкових розділів оптимального бізнес-плану.

5. Логіка послідовності написання розділів бізнес-плану.

6. Обов'язковість дотримання основних вимог щодо оформлення бізнес-плану як документа.

Висновок по лекції – 2 хв.

III. Закріплення викладеного матеріалу – 3 хв.

IV. Завдання на самопідготовку: – 5 хв.

### **Вступ.**

Після завершення підготовчої приступають до реалізації основної стадії розробки бізнес-плану – безпосередньо розробки структурних частин цього документу. Зазначимо, що сформульовані на підготовчій стадії місія, цілі, стратегія та тактика реалізації бізнес-проекту утворюють каркас кожного з розділів цього документа, визначають його спрямованість та формують логіку побудови.

Бізнес-план є універсальним інструментом планування та дозволяє вирішувати значну кількість різних за характером завдань. Тому бізнес-плани як документи можуть значною мірою відрізнятися один від одного за формою, змістом, структурою, обсягами і т. д. Так, бізнес-план може розроблятися для підприємства загалом чи для окремих бізнес-ліній (стратегічних підрозділів, продуктів (послуг), технічних рішень і т. ін.). У першому випадку бізнес-план може стосуватись нового підприємства, діючого, чи підприємства, яке реорганізується. Для діючого підприємства цей документ може розроблятися з метою планування розвитку або забезпечення фінансового оздоровлення. В свою чергу бізнес-план розвитку підприємства може стосуватись всього підприємства чи його окремого виробничого підрозділу. Класифікацію бізнес-планів можна продовжувати.

Структура бізнес-плану залежить також від типу підприємства та його бізнесу, складності завдань реалізації підприємницького проекту. Так, для підприємств науково-дослідного характеру, які розробляють нові ідеї, нову продукцію або послуги, принципового значення набувають дослідження маркетингового характеру щодо визначення потенційних споживачів

інновацій, їх фінансових можливостей, необхідного сервісного обслуговування. Особливу увагу доцільно звернути на наявність ризику науково-дослідної діяльності, методи його визначення та врахування у відповідних розділах бізнес-плану.

### **1. Відмінності у структурі та обсягах бізнес-плану виробничого, торговельного та підприємства сфери послуг.**

Особливості структури бізнес-плану залежать від характеристики суб'єкта, на якого розрахований цей документ (банк, інвестор, партнер/контрагент по бізнесу чи майбутній працівник). Отже, склад та зміст бізнес-плану залежать від :

- виду підприємницької діяльності;
- галузі функціонування підприємства;
- розмірів бізнесу та обсягів інвестицій, необхідних для його організації;
- перспектив розвитку підприємства та реалізації підприємницького проекту;
- характеристики продукції (послуг) підприємства та існуючої стадії її життєвого циклу;
- цілей розробки бізнес-плану та аудиторії, на яку він розрахований;
- обраної стратегії підприємства;
- розмірів цільового ринку та рівня конкуренції на ньому;
- рівня деталізації планових розрахунків у часі і т. ін.

Зміст і обсяг бізнес-плану залежать від цілей його розробки (залучення інвестицій, модулювання управління бізнесом та інше), сфери діяльності (виробництво, надання послуг, торгівля, будівництво та інше), розміру бізнесу (великий, середній, малий) і суми коштів, необхідних для його організації, особливостей майбутнього продукту (простий чи складний, новий чи традиційний та інше). Не існує стандартної, універсальної, загальної для всіх випадків форми бізнес-плану. Але є єдиний підхід до послідовності і організації його розробки, змісту окремих розділів. Успішний бізнес-план має чітку структуру, та має включати ряд обов'язкових пунктів.

Структура бізнес плану:

1. Резюме. Короткий зміст майбутнього проекту і відповідно очікувані від нього результати.

2. Розгляд ринку товарів або послуг, на якому працюватиме підприємство, вказавши ємність цього ринку, частку відповідного підприємства, розглянути основних конкурентів і їх відмінності від підприємства, потрібно скласти чітке уявлення про те, хто є споживачем товару чи послуги.

3. Більш детальний розгляд конкретного товару або послуги. Змістовний опис товару, розписати його екологічні властивості, особливості технології виробництва, ліцензії, які необхідні для його правового захисту, більш детально охарактеризувати всі комплектуючі, сировину, матеріали і способи їх постачання для виробництва.

4. Опис плану реалізації продукції або послуги. Для цього потрібно запланувати приблизний обсяг збуту і якщо бізнес-план надається в банк або інвестору, знадобиться так само задокументоване підтвердження даного обсягу збуту. Крім цього потрібно розписати план проведення рекламних кампаній, заходів з виведення товару на ринок, методів збуту продукції, можливості після продажного обслуговування і, звичайно, витрати на здійснення всього цього.

5. Структурування всіх моментів щодо забезпечення засобами праці. Потрібно вказати назви поставок, їх регіональну приналежність, фірми постачальники, обсяги поставок, ступінь стабільності поставок і постачальників.

6. План забезпечення виробництва (для виробничого бізнесу). Потрібно розглянути наступні моменти: проведення науково-дослідних і конструкторських робіт для забезпечення виробництва, етапи підготовки серійного виробництва, все необхідне обладнання, відсутність потужностей і способи їх залучення, можливість кооперації з іншими виробництвами і компаніями, сертифікація виробництва і система його контролю, методи забезпечення охорони навколишнього середовища, також загальні та прямі витрати.

7. Детальний план трудових ресурсів. Вказати кількість працюючих працівників, скільки потрібно, яка “плинність кадрів”, методи нарощування кадрового потенціалу, навчання працівників і штатний розпис. У випадку потреби інвестицій від державних органів, найвагомим аргументом для їх отримання є кількість створених підприємством робочих місць.

8. Опис всіх моментів, що стосуються організаційно-правової форми підприємства.

9. Аналіз потенційних ризиків. Розглядається перелік можливих ризиків і проблем (конкуренти, несприятливі тенденції виробництва, складності по одержанню сировини, труднощі по отриманню кредитів та інші), оцінка рівня ризиків, форми страхування ризиків, альтернативні стратегії, шляхи мінімізації ризиків.

10. Фінансово-економічне обґрунтування проекту. Потрібно вказати інвестиційні витрати, всі витрати на виробництво і реалізацію продукції, джерела фінансування проекту, графік по якому будуть освоюватися виробничі потужності, фінансові потоки щодо виплат та грошових надходжень, дані для розрахунку терміну окупності, рентабельності, графік погашення кредитів, розрахунок потреби в оборотному капіталі та економічний ефект від реалізації проекту.

Наведена структура бізнес-плану, хоч і відповідає на питання про те, як створити бізнес-план, але все-таки вона є досить умовною, адже під кожен окремий проект залежно від його умов структура буде коригуватися.

## **2. Обов'язкові розділи та елементи бізнес-плану.**

Зміст та структура бізнес-плану не має жорсткої регламентованої форми, але, як правило, у ньому передбачаються розділи, в яких розкривається концепція і мета бізнесу, характеризується специфіка продукту підприємства та задоволення ним потреб ринку; оцінюється ємність ринку та встановлюється стратегія поведінки підприємства на певних ринкових сегментах, визначається організаційна і виробнича структура, формується фінансовий проект справи, включаючи стратегію фінансування та пропозиції по інвестиціях, описуються перспективи зростання підприємства.

У загальному вигляді бізнес-план складається з таких розділів:

- резюме (короткий опис проекту);
- опис підприємства та галузі;
- опис продукту (послуги);
- маркетинг і збут продукції;
- план виробництва продукції;
- організаційний план;
- фінансовий план;
- ризики та гарантії;
- додатки.

Резюме – це добре сконструйована система даних про комерційні перспективи підприємницького проекту, про виробниче, організаційне і фінансове забезпечення програми його реалізації. Це визначений стандарт ділових пропозицій потенційним партнерам та інвесторам.

В цьому розділі подається наступна інформація:

- 1) повна назва, адреса підприємства, форма власності, власники (засновники);
- 2) опис суті запропонованого проекту (наприклад, стати лідером у забезпеченні якості, або стати лідером по ціні тощо);
- 3) опис можливостей і стратегії (аналізується якими можливостями володіє підприємство, як вони впливають на бізнес, продумується стратегія для того, як скористатись сприятливою ситуацією);
- 4) короткий опис ринку (опис ринкових можливостей, які буде використовувати проект, і опис головного аргументу – чому проект буде успішним, незважаючи на те, що існують товари і послуги, які вже задовольняють потреби вибраного сегменту ринку);
- 5) визначення цільового ринку, обсягу продажів (в грошовому та кількісному виразі);
- 6) команда (опис знань, досвіду, уміння менеджерів підприємства);
- 7) прогнозовані фінансові результати (опис загальної вартості проекту, очікуваних результатів проекту і термінів погашення позик).

В розділі “Опис підприємства та галузі” необхідно детально описати підприємство, щоб переконати інвестора або потенційного партнера в тому, що підприємство має налагоджене виробництво і можливості працювати

прибутково. Важливо також показати інвестору (потенційному партнеру), що керівництво контролює діяльність свого підприємства.

Розробка розділу бізнес-плану, присвяченого опису продукту (послуги), для виробництва якого власне задумувався проект, потребує особливої чіткості. Він повинен включати такі основні показники:

- характеристику продукції, що випускається (послуг, що надаються), в тому числі характеристику принципово нового продукту (послуги);

- тривалість життєвого циклу продукції;
- технологічні особливості випуску продукції (надання послуг);
- визначення продукції (послуг), призначеної для продажу на зовнішньому ринку.

- При характеристиці запланованої продукції (послуг) дуже важливо чітко визначити:

- перелік (асортимент) основних видів продуктів, напівфабрикатів, які планується виробляти, а також види послуг, що передбачається надавати споживачам;

- призначення вироблених продуктів (наданих послуг);
- споживчі характеристики продуктів (послуг);
- унікальність (цінність) продуктів (послуг);
- конкурентоспроможність продукції (послуг) на споживчому ринку.

Мета розділу “Маркетинг і збут продукції” – спланувати вплив і реакцію фірми на ринок за тих чи інших обставин, щоб забезпечити збут товару.

Розділ “План виробництва продукції” включає наступні дані :

- обсяг виробництва продукції (послуг) та обсяг її реалізації (у кількісних показниках);

- характеристика виробничих цехів;
- виробнича програма цехів;
- загальна характеристика технологічних ліній та обладнання робочих місць у цехах;

- розрахунок устаткування;
- розрахунок площі цехів;
- характеристика джерел постачання сировини, напівфабрикатів тощо;

- розрахунок чисельності робітників виробництва;
- прогноз сумарних витрат на виробництво, у тому числі їх розподіл на постійні та змінні.

Основна мета розділу “Організаційний план” – представити інформацію про забезпеченість випуску продукції і розвитку виробництва.

В цьому розділі бізнес-плану розглядають дві проблеми: організаційну структуру та юридичну форму підприємства.

Мета фінансового розділу бізнес-плану – сформулювати та представити загальну всебічну та достовірну систему проектів щодо очікуваних

фінансових результатів діяльності фірми. Якщо ці дані добре підготовлені та докладно викладені, вони стають найважливішими критеріями оцінки привабливості бізнесу.

Ризик – це загроза того, що суб'єкт підприємницької діяльності понесе додаткові витрати в порівнянні з тими, що передбачалися проектом або програмою його дій, чи отримає доходи нижчі за ті, на які він розраховував. Особливо великим є ризик у новому підприємстві.

В Додатки до бізнес-плану включають всю важливу інформацію, яка не увійшла до його основної частини: повні резюме менеджменту компанії; копії балансів і звітів про фінансову діяльність підприємства (як правило, за 3 попередні роки); детальні розрахунки економічної ефективності інвестиційних проектів; аналіз фінансово-економічної діяльності підприємства; рекомендаційні відгуки кредиторів, у яких компанія раніше отримувала кредити; копії договорів, пов'язаних з реалізацією проекту; угоди про наміри з закупівель обладнання, сировини, матеріалів і реалізації готової продукції; схеми технологічних процесів і фотографії; опис виробничих процесів; копії ліцензій, авторських свідоцтв і т.д.

### **3. Доцільність зміни структури бізнес-плану.**

Бізнес-план має бути досить докладним. Його обсяг не обмежується, хоча потрібна лаконічність викладення. Зміст бізнес-плану — це творчість авторів.

Складання бізнес-плану — постійна необхідність, яка продиктована виробничою діяльністю і має здійснюватись фахівцями, професіоналами при безпосередній участі бізнесмена. Робота над планом — це робота над організацією виробничої діяльності. Вона дає змогу краще все продумати, зважити. Однак може статися так, що при розробці бізнес-плану можна прийти до висновку, що перепони на шляху до успіху занадто серйозні і насправді нічого не вийде. Зрозуміло, що це не найбільш приємний висновок, проте все-таки краще його зробити раніше, а не тоді, коли будуть витрачені гроші і час.

Зміст і структура бізнес-плану не є регламентованими. Відповідно можуть застосовуватись різні підходи до логіки розробки та структури цього документу. Однак, враховуючи, що процес розробки бізнес-плану має свою внутрішню логіку, дотримання якої дозволяє систематизувати розрахунки основних показників бізнес-плану та розробку його структурних компонент у логічній послідовності, а також узагальнення теоретичних та практичних аспектів бізнес-планування, дозволяють визначити таку оптимальну структуру обов'язкових розділів бізнес-плану:

А. Титульний аркуш.

Б. Зміст, перелік розділів.

В. Резюме проекту.

Розділ 1. Галузь, підприємство та його продукція.

Розділ 2. Дослідження ринку.

Розділ 3. Маркетинг-план. Розділ

4. Виробничий план. Розділ

5. Організаційний план.

Розділ 6. Оцінка ризиків.

Розділ 7. Фінансовий план.

Г. Додатки.

Необхідно зазначити, що вказані структурні компоненти бізнес-плану є обов'язковими елементами його як документа та жоден з них не може бути не виконаним. Для кожного конкретного випадку розробки бізнес-плану, його цілей, задач та об'єкта, структуру документа уточнюють, деталізують та вводять додаткові специфічні для того, чи іншого підприємницького проекту розділи.

#### **4. Доцільність (обов'язковість) кожного з обов'язкових розділів оптимального бізнес-плану.**

Головне призначення бізнес-плану - обґрунтування розміру, доцільності й прибутковості інвестицій у підприємництво. Розмір інвестицій перевищує можливості підприємця і вимагає залучення позичкових коштів.

Бізнес-план розкриває сторони запроєктованого комерційного заходу, дозволяє передбачати заходи для реалізації нової ідеї, визначити фінансове забезпечення та можливість одержання прибутку, є формою експертної оцінки доцільності та ефективності проведення проекту.

За сучасних умов господарювання бізнес-план є робочим інструментом, що використовується в усіх сферах підприємництва. До основних завдань розробки бізнес-плану належать:

- оцінка новизни і прогресивності підприємницької ідеї, її сильних та слабких сторін;
- визначення витрат, фінансових ресурсів і джерел фінансування;
- обґрунтування і вибір стратегії діяльності фірми, концепції розвитку в період реалізації;
- оцінка кон'юнктури ринку та рівня конкуренції; можливого господарського ризику;
- пошук партнерів для розробки й реалізації інноваційно-інвестиційного проекту;
- прогнозування (приблизні розрахунки) очікуваних результатів в першій та наступні три-пять років.

Бізнес-план відображає результати досліджень і організаційної роботи з метою обґрунтування діяльності фірми на ринку і спирається на:

- проект виробництва товару (продукту чи послуг);
- всебічний аналіз виробничо-господарської діяльності фірми (ситуаційний аналіз);
- аналіз ринково-конкурентної ситуації і можливих прогнозованих її змін;

- результати вивчення організаційних, техніко-економічних та фінансових важелів,
- діагностику і прогнозування зовнішньої та внутрішньої політичної ситуації.

Особливістю бізнес-плану як стратегічного документа є узгодження поставлених завдань і реальних фінансових можливостей.

Обґрунтований бізнес-план є підґрунтям бізнес-пропозиції, що використовується у процесі переговорів з партнерами; у підборі на роботу кваліфікованих фахівців; для залучення інвесторів і кредиторів.

### **Зміст і методологія розробки бізнес-плану**

Обсяг та ступінь конкретизації розділів бізнес-плану визначаються специфікою і сферою діяльності, масштабами бізнесу.

На практиці не існує стандартної форми бізнес-плану, розробка є процесом створення моделі підприємницької діяльності. Чим менше похибок буде зроблено при прийнятті обґрунтування, тим менше проблем постане перед фірмою у процесі реалізації.

Розробка розпочинається з розділу «**Продукція (послуги) фірми**».

Ціль - переконати клієнтів у перспективності бізнесу, описуються переваги та особливості пропонованого продукту. Акцентується увага на властивостях продукту та вигодах, які може мати клієнт, придбавши продукцію.

Розділи «**Оцінка ринку збуту**» і «**Конкуренція**» вміщують результати дослідження ринку, обґрунтування місця розміщення бізнесу, визначення власної конкурентної позиції, розрахунок матриці конкурентного профілю з метою об'єктивної оцінки конкурентів, оцінки місткості ринку, прогнозування обсягу річного продажу.

Завдання розділу «**Маркетинг**» висвітлює стратегію виходу на ринок, фіксується характеристика маркетингової діяльності, політика ціноутворення, опис каналів збуту продукції, рекламної програми, сервісу та гарантійного обслуговування продукції.

У розділі «**Виробничий план**» розглядаються основні виробничі операції, машини і устаткування; сировина, матеріали, комплектуючі вироби; виробничі і невиробничі приміщення. Основна увага приділяється характеристиці виробничого процесу, формуванню матеріально-технічної бази і запасів ресурсів.

“Організаційний та юридичний плани” містять відповіді на блоки питань: організаційна схема управління; потреба у різних категоріях персоналу; мотивація, оплата праці; консалтингові послуги; форма власності й організаційно-правова форма бізнесу, що започатковується.

Розділ «Оцінка ризику і страхування» висвітлює типи можливих ризиків, способи реагування на загрози бізнесу, заходи щодо нейтралізації або мінімізації можливих негативних наслідків.

Ключовим розділом бізнес-плану є “фінансовий план” узагальнює результати попередніх розрахунків, обґрунтовує потребу в інвестиціях, визначає економічну. Фінансовий план включає три складові: план доходів і

джерел отримання фінансових коштів; умов і строків повернення вкладеного капіталу і отримання очікуваних доходів.

Джерелами отримання коштів можуть бути комерційні кредити, банківські позики, кошти від продажу облігацій, кошти приватних інвесторів. Мають бути визначені умови і порядок отримання коштів, відсоток плати за кредит, частка участі у прибутку підприємця.

Після завершення розробки розділів бізнес-плану складається **Резюме**, у якому пояснюються відмітні риси майбутнього бізнесу, переваги та основні фінансово-економічні показники. При оформленні бізнес-плану резюме розміщують на початку. Потенційні інвестори мають можливість прийняти рішення щодо інвестування підприємницького проекту.

На доповнення до плану доходів і витрат інвестори вимагають провести аналіз і розрахувати точку безбитковості, визначити таку ситуацію, за якої загальні доходи від продажу продукції покривають (відшкодовують) витрати, пов'язані з реалізацією. Точка безбитковості показує, скільки одиниць продукції необхідно продати, щоб витрати фірми окупились за рахунок доходів.

## **5. Логіка послідовності написання розділів бізнес-плану.**

**Складання резюме.** Бізнес-план починається з резюме. Резюме відкриває бізнес-план, але складають його тільки після написання основних розділів бізнес-плану.

Головне завдання резюме - показати, що підприємець добре усвідомлює основні положення бізнес-плану, здатний чітко й логічно їх викласти. Занадто детальне та об'ємне резюме важко читати, а дуже стисле - може створити неадекватне уявлення про бізнес.

**Резюме** - це короткий (1-2 сторінки) огляд ключових аспектів підприємницького проекту, здатних привернути увагу потенційного інвестора та зацікавити його в подальшому вивченні бізнес-плану.

Фактично резюме є стислою версією бізнес-плану, не вступом, а нібито "повідомленням про наміри".

Складання резюме - важливий та відповідальний етап завершення роботи над бізнес-планом. Потенційні інвестори отримують багато різних підприємницьких проектів. Вони, як правило, спочатку читають резюме і, якщо воно їх не зацікавило, далі бізнес-план не розглядають. Тому резюме обов'язково має:

1. максимально зацікавити в подальшому ознайомленні з бізнес-планом;
2. надати достатньо чітке уявлення про питання, розглянуті в основній частині бізнес-плану.

Резюме складають, використовуючи написану основну частину бізнес-плану. З кожного розділу обирають найбільш суттєві аспекти майбутнього бізнесу.

Виклад матеріалу в резюме починається зі стислого опису концепції та унікальних характеристик бізнесу, які дадуть змогу задовольнити потреби майбутніх клієнтів і забезпечити лідерство у відповідній сфері. Далі викладаються переваги й прогнози діяльності фірми у кожній функціональній сфері (маркетинг, виробництво, персонал, фінанси) для того, щоб представити фірму як життєздатну та унікальну організацію.

**Ключові аспекти бізнесу, що викладаються в резюме:**

- опис концепції бізнесу, його можливостей, котрі забезпечать переваги на ринку та стратегії їх реалізації;
- відомості про цільовий ринок (споживачі, особливості обслуговування, планові обсяги продажу, частка ринку);
- унікальні характеристики бізнесу, найсуттєвіші конкурентні переваги фірми, які існують або будуть створені при реалізації стратегії;
- відомості про компетенцію й професіоналізм керівника, менеджерів фірми;
- показники фінансової діяльності фірми (прибутковість, строк окупності, ефективність інвестицій тощо);
- загальні потреби у коштах, джерела їх отримання, порядок та напрями їх використання, форми повернення інвестору.

**Додатки.** Одна з важливих вимог до бізнес-плану - це лаконічність. Тому дуже складно надати докладну інформацію про важливі аспекти майбутнього бізнесу. Для вирішення цієї проблеми і використовують додатки.

У додатки треба включати лише ті документи, у яких зацікавлені потенційні інвестори, кредитори. Решту документів необхідно підготувати для негайного подання у разі потреби. У тексті бізнес-плану робляться посилання на всі документи, що містяться в додатках.

Зокрема в додатки бізнес-плану можна включати: інформаційні документи (первинні відомості), орендні угоди, контракти, інші типи угод, прейскуранти постачальників або конкурентів, тобто відомості, що деталізують, уточнюють, пояснюють зміст основних розділів бізнес-плану.

**Найчастіше у додатки виносять:**

- первинні матеріали аналізу ринку;
- специфікації продукції;
- рекламні матеріали;
- схему виробничих потоків;
- схему організаційної структури;
- стислу характеристику власників і провідних менеджерів;
- гарантійні листи від клієнтів, постачальників, кредиторів;
- рекомендаційні листи, які підтверджують високу репутацію та надійність фірми;
- юридичні документи (копії установчих документів, контрактів, угод, патентів, ліцензій тощо).

До основних чинників, що визначають зміст та обсяг бізнес-плану, належать:

- аудиторія, для якої складено бізнес-план;

- цілі розробки бізнес-плану;
- функціональна спрямованість бізнес-плану;
- масштаби діяльності та обсяги початкового фінансування;
- найважливіші характеристики продукту і стадія його життєвого циклу.

2. Бізнес-план, що орієнтовано на залучення інвестицій у виробничу діяльність включає такі логічно взаємопов'язані розділи:

- резюме;
- дослідження ринку;
- маркетинговий план;
- організаційний план;
- виробничий план;
- фінансовий план;
- оцінка ризиків.

3. Логіка розробки бізнес-плану охоплює основні етапи:

1. вибір продукції (послуг);
2. дослідження ринкового середовища майбутнього бізнесу;
3. вибір місцезнаходження фірми;
4. прогноз обсягів продажу продукції (послуг);
5. визначення виробничих параметрів діяльності фірми;
6. розробка цінової та збутової політики;
7. обґрунтування організаційних параметрів фірми;
8. опис потенційних ризиків майбутнього бізнесу, розробка заходів для їх мінімізації (нейтралізації);
9. планування прибутків і видатків;
10. написання резюме із викладом основних положень бізнес-плану.

## **6. Обов'язковість дотримання основних вимог щодо оформлення бізнес-плану як документа.**

Загалом вимоги до написання бізнес-плану доцільно розглядати у двох напрямках: вимоги до оформлення його як документу та вимоги до його структури і змісту основних розділів.

Як і будь-який інший документ бізнес-план повинен відповідати визначеним вимогам та правилам оформлення. До них можна віднести:

1) незначний обсяг документа, його простота та лаконічність, але водночас адекватне розкриття суті підприємницького проекту і його цілей. Як показує практика, для підприємницьких проектів, що вимагають незначних фінансових вкладень, обсяг документа обмежується 20-25 сторінками;

2) функціональність документа, тобто в нього повинна бути включена лише та інформація, яка цікавить чи може зацікавити його читача;

3) легкість у сприйнятті, тобто документ повинен бути складений так, щоб в ньому легко можна було відшукати необхідну інформацію;

4) структурованість документа. Бізнес-план повинен бути розділений на розділи, параграфи та мати сторінку зі змістом;

5) забезпеченість збереженості конфіденційної інформації про підприємство (підприємницький проект);

6) реалістичність припущень та передбачень, а також (що ще краще) науковість представлених результатів; у бізнес-плані повинен переважати не необґрунтований текст (наприклад, обсяги продаж чи ринкова частка підприємства у наступному році збільшаться на певний відсоток). Усі припущення повинні бути конкретно визначеними та підкріпленими відповідною маркетинговою інформацією, іншими даними, а результати розрахунків (представлені у вигляді таблиць, рисунків, схем, формул ін.) основних показників бізнес-плану, розрахованих на основі наукових методик та підходів; обґрунтовані та підкріплені посиланнями на джерела інформації (наприклад, проведені дослідження ринку, опитування, галузеві статистичні дані, економічні і демографічні дослідження) припущення та прогнози;

7) точність фінансових розрахунків;

8) рівність деталізації розрахунків у часі; розрахунок усіх планових показників цього документа повинен бути здійснений на однаковий плановий період часу (доцільно здійснювати планування показників на 3 або 5 років із деталізацією розрахунків у першому році помісячно, а у наступних роках - поквартально);

9) легкість пошуку необхідної інформації, що передбачає відповідність наведених показників бізнес-плану розділам, яким ці показники відповідають, а також дотримання при розробці бізнес-плану та викладенні його матеріалу вимог щодо логіки розробки цього документа;

10) наочність, тобто у бізнес-плані доцільно основні результати наводити у вигляді ілюстративного матеріалу, не переобтяжувати документ другорядною та довідковою інформацією, технічними особливостями (яку варто винести у додатки);

11) формування іміджу успішного підприємства. Цей документ повинен бути привабливим, але простим та через викладення тексту свідчити про успішність функціонування підприємства та привабливість пропонованого бізнес-проекту;

12) об'єктивність оцінки ускладнень, в яких може опинитись реалізація бізнес-проекту;

13) відповідність стилю написання бізнес-плану стандартам та очікуванням щодо цього осіб, на яких він розрахований;

14) надання проекту влучної короткої назви, що є не обов'язковим, проте бажаним, оскільки вона в подальшому може бути відображеною на зовнішній рекламі підприємства, упаковці продукції, інших рекламних матеріалах. Влучна назва повинна відповідати сфері бізнесу, вказувати на місце розташування та характеристику цільової аудиторії продукції (послуг) підприємства, викликати позитивні емоції та в подальшому перерости у торгову марку чи інший об'єкт інтелектуальної власності підприємства.

Вимоги до структури та змісту бізнес-плану передусім передбачають наявність у цьому документі його обов'язкових розділів та їх розміщення відповідно до внутрішньої логіки розробки документу.

Бізнес-план починається з титульного аркуша, який повинен бути лаконічним та привабливим, не містити зайвих подробиць. На титульному аркуші доцільно навести таку інформацію:

- повна назва та адреса підприємства, контактні дані;
- імена і адреси засновників підприємства та ініціаторів бізнес-проекту;
- інші офіційні атрибути підприємства;
- коротка назва підприємницького проекту;
- дата початку реалізації проекту;
- тривалість проекту;
- період часу, протягом якого є актуальними інформація про проект;
- дата складання документа;
- помітка про конфіденційність інформації.

Наступним аркушем бізнес-плану є зміст. У ньому зазначають сторінки, на яких починаються основні структурні компоненти цього документа та який дозволяє швидко відшукати необхідну інформацію. Варто пам'ятати, що зміст бізнес-плану модно структурувати за розділами, параграфами і т.д.

Далі слід розмістити резюме. Це 0,5-2 сторінки тексту, які містять основні положення бізнес-проекту, розрахованого у бізнес-плані. Завдання резюме:

- навести короткий опис сфери та сутності бізнес-проекту, переваги продукції (послуг) підприємства;
- розкрити можливості підприємства та стратегію реалізації його бізнес-проекту;
- охарактеризувати цільовий ринок (основних споживачів, їх особливості та споживчі переваги, обсяги продаж, прогнозовану частку підприємства на ринку);
- охарактеризувати найбільш значні конкурентні переваги, які існують або які можуть бути створені як результат появи на ринку продукції чи послуги підприємства, його стратегії;
- навести основні економічні показники ефективності бізнес-проекту (дохід, прибутковість, період досягнення беззбитковості, терміни повернення інвестицій, ін.);
- дати коротку характеристику знань, досвіду, ноу-хау основного управлінського персоналу;
- охарактеризувати загальні фінансові потреби (обсяги необхідних інвестицій, джерела їх залучення, терміни та умови обслуговування і повернення) бізнес-проекту та фінансово-економічні показники його ефективності;
- запропонувати форму участі інвестора (партнера, банку, кредитора) у проекті та можливі гарантії щодо повернення інвестицій (кредитних коштів).

### **Висновок до лекції.**

На зміст і структуру бізнес-плану суттєво впливають розміри бізнесу й обсяги фінансових потреб, специфіка сфери майбутнього бізнесу.

Зміст і структура бізнес-плану залежать і від інших факторів, зокрема:

- конкретних характеристик майбутнього продукту бізнесу та стадії його життєвого циклу;
- ступеня конкуренції в галузі;
- можливостей розширення бізнесу в майбутньому.

Структура бізнес-плану не може бути однаковою в усіх випадках, але процес формування структури бізнес-планів різних типів має багато спільного. Зокрема, в структурі будь-якого бізнес-плану можна виділити три блоки.

Перший блок — це опис ключових, найважливіших та найзначніших аспектів майбутнього бізнесу; опис того стану бізнесу, якого прагне досягти підприємець стосовно всіх компонентів менеджменту.

У другому блоці мають бути кількісно охарактеризовані заходи, які передбачається здійснити, щоб досягти поставлених цілей.

Третій блок узагальнює результати розрахунків, зроблених у другому блоці, за допомогою фінансових показників, які, зрештою, і стають найважливішими критеріями оцінювання привабливості конкретного підприємницького проекту.

Найскладнішою та найбільш повною щодо висвітлення питань є процедура розробки бізнес-плану для виробничої діяльності. Тому далі розглядатимемо структуру, зміст і методику розробки бізнес-плану, орієнтованого на залучення інвестицій у виробничу діяльність.

### **Завдання на самопідготовку: – 5 хв.**

1. Назвіть обов'язкові розділи оптимальної структури бізнес-плану.
2. За якими двома напрямками слід розглядати вимоги до оформлення бізнес-плану як документа?
3. Наведіть характеристику та обґрунтуйте основні правила до оформлення бізнес-плану.
4. Якими є вимоги до оформлення структури бізнес-плану?
5. Яку інформацію слід обов'язково навести у Резюме проекту?
6. Яку інформацію по проекту наводять у Додатках?
7. Як слід оформляти титульний аркуш бізнес-плану?

### **Література:**

1. Варналій З. С. Бізнес-планування підприємницької діяльності : навч. посіб. / З. С. Варналій, Т. Г. Васильців, Р. Л. Лупак, Р. Р. Білик. Чернівці : Технодрук, 2019. 264 с.
2. Македон В. В. Бізнес-планування : навч. посіб. / В. В. Македон. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – К.: ЦНЛ, 2018. – 236 с.
3. Козловський В. О. Бізнес-планування : навч. посіб. / В. О. Козловський, О. Й. Лесько. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – Вінниця : вид-во ВНТУ, 2016. – 190 с.
4. Кучеренко В. Р. Бізнес-планування підприємства : навч. посіб. / В. Р. Кучеренко, В. А. Карпов. – [2-ге вид., перероб. і доп.]. – К. : Знання, 2016. – 423 с.

5. Должанський З. І. Бізнес-план: технологія розробки : навч. посіб. / З. І. Должанський, Т. О. Загорна. – К. : ЦУЛ, 2019. – 384 с.

*Допоміжна література*

6. Бурик А.Ф. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. / А.Ф. Бурик. – К. : ЦУЛ, 2018. – 260 с.

7. Васильців Т. Г. Теоретико-методичні засади удосконалення бізнес-планування реалізації стратегії конкурентоспроможності підприємств на внутрішньому ринку України / Т. Г. Васильців, Р. Л. Лупак // Підприємництво та інновації. – 2017. – Вип. 3. – С. 14-20.

8. Васильців Т. Г. Економічні аспекти диверсифікації підприємства з використанням інноваційних інвестицій / Т. Г. Васильців, Т. А. Городня, Р. Л. Лупак // Інтелект ХХІ. – 2017. – Вип. 1. – С. 52-57.

9. Куцик В. І. Моделювання конкурентних позицій підприємств реального сектора економіки на внутрішньому ринку / В. І. Куцик, Р. Л. Лупак // Бізнес Інформ. – 2017. – № 12. – С. 244-249.

10. Механізми та функціонально-структурні інструменти забезпечення конкурентоспроможності національної економіки в умовах сучасних загроз економічної безпеки : монографія / за ред. Васильціва Т. Г., Лупака Р. Л. – Львів : Вид-во ННВК «АТБ», 2019. – 552 с.

11. Педько А. Б. Основи підприємництва і бізнес культури : навч. посіб. / А. Б. Педько. – К. : ЦУЛ, 2019. – 168 с.

Лекцію уклав доцент кафедри права та менеджменту у сфері цивільного захисту  
Дубинецька

П.П.

Лекцію обговорено на засіданні кафедри права та менеджменту у сфері цивільного захисту. Протокол № 1 від „\_\_\_” серпня р.