

**АДАПТАЦІЯ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ДО УМОВ СВІТОВОЇ  
ГЛОБАЛІЗАЦІЇ ПРИ ФОРМУВАННІ Й РОЗВИТКУ МАЛОГО  
БІЗНЕСУ**

**АДАПТАЦИЯ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ В УСЛОВИЯХ  
МИРОВОЙ ГЛОБАЛИЗАЦИИ ПРИ ФОРМИРОВАНИИ И  
РАЗВИТИИ МАЛОГО БИЗНЕСА**

**ADAPTATION OF BUSINESS-PLANNING IN THE CONDITIONS OF  
WORLD GLOBALIZATION IN THE FORMATION AND  
DEVELOPMENT OF SMALL BUSINESS**

**С. І. Сергійчук, к.е.н., доцент**

*Національний університет кораблебудування  
імені адмірала Макарова*

**Анотація.** В роботі запропоновано впровадження в практику підприємницької діяльності терміну "інвестиційний проспект". Розроблена структура інвестиційного проспекту і розкрита методика його підготовки.

**Ключові слова:** інвестиційний проспект, бізнес-план, підприємництво, малий бізнес.

**Аннотация.** В работе предложено внедрение в практику предпринимательской деятельности термина "инвестиционный проспект". Разработана структура инвестиционного проспекта и раскрыта методика его подготовки.

**Ключевые слова:** инвестиционный проспект, бизнес-план, предпринимательство, малый бизнес.

**Постановка проблеми.** Останніми роками в Україні значну популярність отримало бізнес-планування. Бізнес-план є коротким, точним, доступним і зрозумілим описом очікуваного бізнесу (угоди). Він здатний переконати сторонніх інвесторів у доцільності вкладання грошей в бізнес або надання кредиту, а також допомагає зберегти обраний курс

діяльності та не дозволити випадковим обставинам відхилити від обраної мети.

На українському ринку з'явилися різні програмні продукти автоматизації бізнес-планування. Трьома найбільш відомими з них є: "Альт-Інвест", розробник якого – дослідницька консультаційна фірма "Альт"; ТЭО-ИНВЕСТ, розробник – Інститут проблем управління РАН; "Project Expert", розробник – фірма Про-Інвест Консалтинг. Усі ці програмні продукти засновані на методології UNIDO і відповідають діючим Методичним рекомендаціям щодо оцінки ефективності проектів [6]. Проте, у світовій практиці підприємництва основна мета бізнес-планування – це залучення грошових коштів і потенційних інвесторів, а на українських підприємствах упор робиться на розвиток стратегії і планування. Така ж тенденція спостерігається й в програмних продуктах з автоматизації бізнес-планування. Підготовлені бізнес-плани, добре відбивають процеси планування поточної і майбутньої діяльності, але не стимулює потенційних інвесторів до вкладення засобів в цей проект. В сучасних умовах, коли українська економіка поступово відчуває процеси глобалізації, цей недолік є істотним.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Методичні, методологічні та прикладні питання бізнес-планування залишаються об'єктом наукових досліджень. Вагомий внесок у вирішення цієї проблеми належить вітчизняним дослідникам: С. Ф. Покропивному, С. М. Соболю, Г. О. Швиданенко, О. Г. Деревянко, В. П. Гетало, І. З. Должанському, Т. О. Загорной, В. О. Козловському, В. В. Македону.

Економічна й соціальна ситуація, в якій зараз працюють українські підприємці, часто не дозволяє їм використовувати зарубіжні методичні розробки при складанні бізнес-плану. Тому вони застосовують відмінні від західних методики й підходи до складання бізнес-планів. Деякі вітчизняні вчені пропонують об'єднати розділи "Аналіз стану справ в галузі" і "Суть проекту" [4, 5]; інші розглядають розділ "Оцінка ризиків" в якості

підрозділу "Фінансового плану" [1, 3]; також поширеним є прийом складання бізнес-плану у вигляді двох самостійних документів, одним з яких є основна (описова) частина, а другим – фінансовий план [2].

**Мета.** Запропонувати структуру простого й доступного бізнес-плану (інвестиційного проспекту), адаптованого до умов світової глобалізації й потенційних інвесторів.

**Виклад основного матеріалу.** З урахуванням призначення, цілей і завдань бізнес-плану на практиці найчастіше зустрічаються наступні його види (табл. 1).

Таблиця 1

#### Класифікація бізнес-планів

Вид	Характеристика
Бізнес-план організації	План розвитку організації на майбутній плановий період з вказівкою необхідних і достатніх соціально-економічних показників для обґрунтування залучення потрібних об'ємів інвестицій і ресурсів
Бізнес-план заявки на кредит	Розробляється з метою отримання позикових коштів від організації-кредитора
Бізнес-план інвестиційного проекту	Виклад результатів маркетингового дослідження, обґрунтування стратегії освоєння ринку, пропонування кінцевих економічних і фінансових результатів
Бізнес-план структурного підрозділу	Виклад плану діяльності підрозділу
Бізнес-план заявки на грант	Складається для отримання інвестицій з державних бюджетів різних рівнів і різних вітчизняних або зарубіжних фондів з метою рішення соціально-економічних проблем
Бізнес-план розвитку регіону	Обґрунтування перспектив соціально-економічного розвитку регіону і об'ємів фінансування відповідних програм для органів, наділених бюджетними повноваженнями
Бізнес-план установи	Обґрунтування перспектив і цінності соціально-економічного розвитку установи (наприклад, ВНЗ, поліклініки, школи, науково-технічних центрів і так далі) для товариства

Основне завдання бізнес-плану є формування інтересу інвестора до проекту. В умовах світової глобалізації та відкритості ринків інвестори зазвичай не витратять свій час на читання детальних бізнес-планів

заради з'ясування суті проекту. А оскільки пропозицій у інвестора може бути багато, перше враження може виявитися вирішальним. Тому для підприємців, які зацікавлені, в першу чергу, в залученні додаткових фінансових ресурсів необхідний новий вид бізнес плану написаного у вигляді короткого резюме інвестиційного проекту.

Інвестиційний проспект для інвестора зазвичай має невеликий об'єм (8-10 листів) та носить характер короткого резюме бізнес-плану. В проспекті мають бути представлені тільки цілі, результати проведеного дослідження ринку, суть проекту, необхідні і наявні ресурси, передбачувані результати від його реалізації, основні показники і короткі висновки.

У світовій практиці підготовка бізнес-плану відбувається на основі стандартних вимог до оформлення (методика UNIDO) [6]. У зв'язку з цим існує типова структура бізнес-плану, яка включає: титульний аркуш, резюме, аналіз стану справ в галузі, суть проекту, план маркетингу, виробничий план, організаційний план, фінансовий план, оцінка ризиків, додатки.

Структура бізнес-плану може змінюватися залежно від конкретних цілей, завдань і об'єкту бізнесу. Зміст конкретного бізнес-плану залежить від специфіки проекту, яка обумовлюється :

- розміром підприємства;
- характером проекту (розширення існуючого або створення нового підприємства);
- умовами фінансування (наявність або відсутність потреби в зовнішніх джерелах).

Тому в якості фундаменту інвестиційного проспекту бізнес-план можна скоротити до трьох основних розділів на основі яких формується розширене резюме (рис. 1).



**Рис. 1** Етапи формування інвестиційного проспекту

Якщо інвестора зацікавить представлений інвестиційний проспект, тоді йому необхідно запропонувати більш детальну інформацію у вигляді трьох додатків:

- маркетинговий план (формування доходів);
- виробничий план (калькуляція витрат);
- фінансовий план (прибутки, рух коштів).

Для того, щоб переконати інвестора в серйозності пропозиції підприємець повинен показати повну інформованість про усі основні моменти інвестиційного проекту, що представляється. Більш детально розкриємо основні елементи маркетингового, виробничого і фінансового планів. Саму методику складання додатків інвестиційного проспекту представимо не в науковому стилі з метою можливості її застосування неспеціалістами в сфері бізнес-планування.

*У додатку виробничий план* необхідно описати, в якому стані знаходиться ваш товар або послуга в даний момент і що ви плануєте зробити для його розвитку. Необхідно показати, як створюється ваш продукт або реалізується ваша послуга.

*Поточний стан справ.* Опишіть поточну міру готовності вашого товару або послуги, також те що залишилося зробити, щоб товар або послуга були повністю готові до виходу на ринок. Включіть в опис

часовий графік, який відображає строки виконання окремих етапів і дату остаточної готовності продукту. Використовуйте традиційний чорновий план для складання тимчасового графіку або модифікуйте план, який був розроблений для внутрішнього використання. Остаточна версія плану має бути простою і зрозумілою читачеві. Потенційний інвестор уважно вивчатиме представлений вами план розвитку товару/послуги, щоб зрозуміти, як ретельно ви опрацювали усі його елементи.

*Виробничий процес.* Інвестор вкладатиме гроші тільки в той бізнес, який для нього ясний і зрозумілий, тому пройдіться разом з читачем через усі стадії від моменту зародження ідеї до моменту продажу. Для підприємства, працюючого у сфері послуг, опишіть усі основні процеси, що супроводжують надання послуг. Наприклад, для компанії, що надає допомогу в розробці інтернет-послуг, опишіть процеси узгодження завдання і дослідження наявних пропозицій в мережі, а також процес презентації рішення. Якщо ви відкриваєте виноробницький бізнес, опишіть процеси збору урожаю, приготування вина та розфасовки його в пляшки.

*Виробляти або купувати.* Опишіть вашу стратегію по забезпеченню необхідних компонентів для виробничого процесу. Інакше кажучи, які з цих компонентів ви виробляєте, а які купуєте та з яких причин. Якщо ви, наприклад, пропонуєте консультаційні послуги, напишіть, що ви наймаєте секретаря, щоб директори компанії могли приділяти більше часу розвитку бізнесу. Для компанії, що реалізовує подушки, вигідніше найняти субпідрядника, чим організовувати власне виробництво з пошиву подушок.

Не виключайте підрозділ "Виробляти або купувати" з вашого плану з тієї причини, що ви працюєте у сфері надання послуг. Обов'язково включите його у ваш план та поясните "вигідність" вибраної вами стратегії.

*Місце діяльності.* Опишіть, де розташовується виробництво вашого товару або послуги. Перерахуйте усі причини, які вплинули на вибір цього

місця (умови оренди, зручність для постачальників, вартість робочої сили й матеріалів та інші чинники).

Якщо ваш бізнес – це домашній бізнес, опишіть його переваги та вкажіть, що організація цього бізнесу в будинку не спричинить негативних наслідків.

*Вартість витрат на виробництво і розвиток.* Опишіть і обґрунтуйте статті витрат проектного і виробничого бюджету розвитку. Цей бюджет повинен включати вартість проекту прототипу і вартість витрат на виробництво. Сюди включаються вартість витрат праці, матеріалів, консультаційних послуг і вартість послуг конторських працівників (таких як адвокати). Хоча вартість витрат на виробництво більш очевидна для компаній, проте цей підрозділ важливий й для інших видів діяльності. Для сфери послуг це такі витрати, як консультаційні послуги, навчання директорів, підготовка матеріалів та багато іншого.

Проектні і виробничі витрати часто недооцінюються. Зв'яжіться з торговими організаціями у вашій сфері для визначення середньої вартості розробки продуктів, подібних до вашого.

Розраховуючи витрати, складіть план додаткових витрат, які можуть виникнути у разі зриву термінів постачань, невідповідності галузевим стандартам, помилкам і так далі.

Включите вартість отримання патентів і інших витрат, необхідних для виробництва вашого товару/послуги.

*Необхідні трудовитрати.* У цей підрозділ необхідно включити витрати праці, які знадобляться для відкриття й початкової стадії роботи вашого підприємства. Перерахуйте, скільки людей для цього потрібно і якими навичками вони повинні володіти. Розкрийте наступні пункти:

- чи здатний місцевий ринок праці надати необхідні ресурси? Якщо ні, яким чином ви будите наймати персонал?
- чи досить кваліфіковані ваші працівники? Якщо ні, як ви збираєтеся їх навчати?

- вартість поточних і майбутніх витрат праці;
- перспективний план по навчанню персоналу.

*Витрати, капітальні витрати і вартість товарів.* Створить три фінансові документи, які складуть основу для фінансового розділу вашого плану: поточні витрати, капітальні витрати і вартість товарів. Складіть відповідні документи не менш ніж на три роки з моменту відкриття. Можливо, вам знадобиться помічник: бухгалтер або підприємець, який працює у вашій індустрії та має досвід складання подібних документів.

Створюючи фінансовий документ "Поточні витрати", ви збираєте разом витрати, потрібні для функціонування вашого бізнесу. Вони класифікуються як витрати на маркетинг, витрати, пов'язані з продажами, і накладні витрати. Накладні витрати включають фіксовані витрати на адміністративні потреби та інші витрати, які залишаються постійними, незалежно від розміру вашого підприємства. Накладні витрати також включають змінні витрати на відрядження, оренда устаткування, провіантські й інші витрати, які не є постійними.

Капітальні витрати – цей документ включає грошові кошти, які вам знадобляться для придбання устаткування на початковій і найближчих наступних стадіях вашого бізнесу. Капітальні витрати також включають амортизаційні відрахування на знос придбаного устаткування. Щоб визначити капітальні витрати, подумайте про усе необхідне для вашого підприємства, що потребує залучення коштів. Наприклад, для послуг з доставки пелюшок і рушників знадобляться автомобіль, пральні і сушарні машини, праски й прасувальні дошки та різні запчастини. Очевидно, що для промислових підприємств потрібно більше устаткування для виробництва. Це устаткування можна розділити на три категорії: випробування, зборка та упаковка.

Для виробничого підприємства вартість товарів – це витрати, що вкладаються безпосередньо у виробництво. Для роздрібного або оптового продавця вартість товарів (іноді називається вартість продажів) – це



витрати на купівлю інвентарю. Для того, щоб скласти таблицю "Вартість товарів", вам необхідно знати загальне число одиниць товару, які ви продаватимете за рік, кількість інвентарю та на якій стадії виробництва знаходиться ваш товар. Для виробничого підприємства вартість товарів включатиме сировину, трудові ресурси і накладні витрати, що відносяться безпосередньо до виробництва.

*У додатку маркетинговий план* описують стратегію і тактику, яку ви використовуєте для залучення покупців. Маркетинговий план є слабкою частиною багатьох бізнес-планів, тому не пошкодуйте часу на його опрацювання. Добре розроблений розділ маркетингового плану служитиме картою й допоможе переконати потенційних інвесторів в тому, що ви маєте робочий план й необхідні ресурси для просування й продажу вашого товару/послуги.

*Продажі й ринкова стратегія.* Перед формуванням даного підрозділу необхідно визначитися з продуктом, позиціонуванням на ринку, ціновою політикою, цільовим покупцем, ринком і конкуренцією. Все це треба звести в обґрунтовані продаж й ринкову стратегію. Розміркуйте над планом дій із залучення клієнтів. Важливими елементами для стратегії продажів й маркетингу буде вибір цільових клієнтів на початковій і наступних фазах розвитку. Відповіді на наступні питання дозволять розкрити вашу стратегію продажів й маркетингу:

Як ви будете шукати клієнтів та інформувати їх про ваш продукт?

Яким особливостям вашого товару/послуги ви віддасте перевагу, щоб покупець помітив ваш продукт?

Які інноваційні методи продажів і маркетингу ви застосуєте?

Сконцентруєте зусилля в регіоні, в країні або на міжнародному ринку?

Плануєте розширювати масштаб продажів надалі? Чому?

*Метод продажів.* Багато підприємців мають не точне уявлення про методи продажів. Один з найважливіших елементів вашого плану – це

вибір каналів розподілу й методів продаж, щоб кінцевий покупець отримав вашу продукцію.

Вам необхідно роз'яснити, які канали розподілу будуть задіяні: ви безпосередньо працюватимете з вашим покупцем; ви задієте торгових представників, брокерів або розповсюджувачів; ви плануєте найняти безпосередніх продавців в точках продажу.

*Реклама і просування товару/послуги.* Ваша рекламна кампанія і кампанія з просуванням товару або послуги – це те, як ви поширюєте інформацію про ваш продукт. Включайте в цей підрозділ усі рекламні засоби, які ви збираєтеся використовувати: газети, журнали, радіо, телебачення, жовті сторінки, програми зв'язку з громадськістю, разові рекламні матеріали з фотографіями і технічними параметрами (різні брошури і листівки), пакети документів з повним описом продукції, участь у виставках і так далі. Якщо ви співпрацюєте з рекламними агентствами або організаціями, що пропонують послуги зі встановлення й підтримки зв'язків з громадськістю, то розкажіть, яким чином вони рекламуватимуть ваш продукт.

*Додаток фінансовий план* використовується, щоб документувати, підтверджувати і переконувати. У цьому розділі складається текстовий опис, що підтверджується фінансовими звітами, які документують життєздатність бізнесу і його привабливість з точки зору інвестування. Якщо бізнес-план пишеться для інвесторів, розділ "Фінансовий план" складається з наступних підрозділів: ризики; звіт про рух грошових коштів; баланс грошових витрат і надходжень; звіт про прибутки й збитки; запрошена сума фінансування й прибутковість.

Часто інвестори не вимагають складання перерахованих документів. У таких випадках можна обмежитися визначенням точки беззбитковості – рівня продажів, при якому сукупні витрати дорівнюють загальній виручці з продажів, та обчисленням коефіцієнта рентабельності – відношення прибутку від реалізації продукції до повних витрат (собівартості).

На даному етапі допоможе програмний продукт Project Expert Professional призначена для оцінки ефективності бізнес-проектів. Серед переваг Project Expert необхідно виділити наступні можливості системи:

- розрахунок фінансових показників ефективності проекту в різні періоди і розробка стратегії його реалізації;
- гнучкі інструментальні засоби, що дозволяють розробити детальний інвестиційний план і представити його графічно;
- детальний фінансовий аналіз проекту;
- аналіз ефективності бізнес-проектів без галузевих обмежень.

**Висновки.** Резюме бізнес-план або інвестиційний проспект, розроблений за допомогою запропонованої методики зацікавить не тільки фінансових аналітиків, але й підприємців та інвесторів, що не володіють професійними знаннями в цій області.

Даний підхід до складання бізнес-планів дозволить в простій й доступній формі використовувати його в учбовій програмі наступних дисциплін: "Організація підприємницької діяльності в морі господарському комплексі"; "Бізнес-планування інноваційного проекту". Або для навчання миколаївських підприємців навичкам бізнес-планування в умов світової глобалізації.

## References

1. **Гетало, В. П.** Бізнес-планування : [навч. посіб.] / В. П. Гетало, Г. О. Гончаров, А. В. Колісник. – К. : "Видав. дім "Професіонал", 2008. – 240 с.

Ghetalo V. P., Ghoncharov Gh. O., Kolisnyk A. V. Biznes-planuvannja [Business planning]. . – К. : "Vydav. dim "Profesional", 2008. – 240 p.

2. **Должанський, І. З.** Бізнес-план: технологія розробки : [навч. посіб.] / І. З. Должанський, Т. О. Загорна. – [2-ге вид.] – К. : Центр учбової літератури. – 2009. – 384 с.

Dolzhanskyj I. Z., Zaghorna T. O. Biznes-plan: tekhnologhija rozrobky [Business plan: development technology]. – К. : Centr uchbovoji literatury. – 2009. – 384 p.

3. **Козловський, В. О.** Бізнес-планування : [навч. посіб.] / В. О. Козловський, О. І. Лесько. – Вінниця : ВНТУ, 2005. – 189 с.

Kozlovskij V. O. , Lesjko O. I. Biznes-planuvannja [Business planning]. – Vinnycja : VNTU, 2005. – 189 p.

4. **Македон, В. В.** Бізнес-планування : [навч. посіб.] / В. В. Македон. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 236 с.

Makedon V. V. Biznes-planuvannja [Business planning]. – K. : Centr uchbovoji literatury, 2009. – 236 p.

5. **Покропивний, С. Ф.** Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування : [навч. посіб.] / С. Ф. Покропивний, С. М. Соболю, Г. О. Швиданенко, О. Г. Дерев'янку. – [2-ге вид.]. – К. : КНЕУ, 2002. – 379 с.

Pokropuvnyj S. F., Sobolj S. M., Shvydanenko Gh. O., Derevjanko O. Gh. Biznes-plan: tekhnologhija rozrobky ta obgruntuvannja [Business plan: technology development and justification]. – K. : KNEU, 2002. – 379 p.

6. Manual for the Preparation of Industrial Feasibility Studies. – UNIDO, Vienna, 1996 (рус. пер.: "Пособие по подготовке промышленных технико-экономических исследований").