

**Модуль 2**  
**«БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ, МАРКЕТИНГ ТА**  
**ОПОДАТКУВАННЯ ЕКОЛОГІЧНОЇ**  
**ДІЯЛЬНОСТІ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ КОНТЕКСТ»**

**Роздатковий матеріал до теми 1**  
**«БІЗНЕС-ПЛАН ДЛЯ НОВИХ ПІДПРИЄМСТВ.**  
**ЗНАЧЕННЯ ТА ЗАВДАННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ, ЙОГО**  
**СКЛАДОВІ ТА КРИТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ»**

*Підготовлено в рамках реалізації Проєкту Європейського  
Союзу програми Еразмус+ «Модуль Жана Моне»:  
«Міждисциплінарний підхід до дослідження управління  
відходами: впровадження практики ЄС»  
(621029-EPP-1-2020-1-UA-EPPJMO-MODULE)*

# Тема 1

## БІЗНЕС-ПЛАН ДЛЯ НОВИХ ПІДПРИЄМСТВ. ЗНАЧЕННЯ ТА ЗАВДАННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ, ЙОГО СКЛАДОВІ ТА КРИТИЧНЕ ОЦІНЮВАННЯ

**Мета:** отримати навички написання бізнес-плану для підприємства.

### **План**

1. Сутність бізнес-плану. Цілі складання бізнес-плану.
2. Класифікація бізнес-планів. Основні функції бізнес-планів.
3. Інформаційне поле бізнес-плану.
4. Основні вимоги до складання бізнес-плану. Технологія складання бізнес-плану.

### **Результати навчання:**

**Знати:** сутність поняття «бізнес-план», його значення, завдання, функції, зміст (основні розділи), методику написання.

**Вміти:** складати бізнес-план.

### **1. Сутність бізнес-плану. Цілі складання бізнес-плану**

**Бізнес-план** – це офіційний документ, який в точній, зрозумілій та доступній формі описує процес створення та реалізації комерційної ідеї її власником з точки зору збуту, виробництва, обліку і фінансів. Він є основою для планування, оцінки та контролю різних аспектів діяльності підприємства.

#### **Цілі складання бізнес-плану**

**1. Планування:** бізнес-план допомагає визначити мету і стратегію підприємства, а також встановити конкретні цілі і завдання, що потрібно досягнути. Він також допомагає визначити потреби в ресурсах (фінансових, людських, матеріальних) і розподілити їх відповідно.

**2. Привернення інвестицій:** бізнес-план є важливим інструментом для залучення фінансування. Він допомагає в показі потенційної прибутку, оцінці ризиків і поясненні, як інвестиції будуть використовуватися. Бізнес-план повинен бути переконливим і професійним, щоб залучити капіталовкладників.

**3. Керівництво і контроль:** бізнес-план надає основу для контролю за виконанням стратегічних і оперативних цілей. Він дозволяє встановити метрики проекту та зрозуміти, чи досягається заплановане. Бізнес-план також

використовується для оцінки продуктивності та прийняття рішень щодо змін у стратегії або тактиці, якщо необхідно.

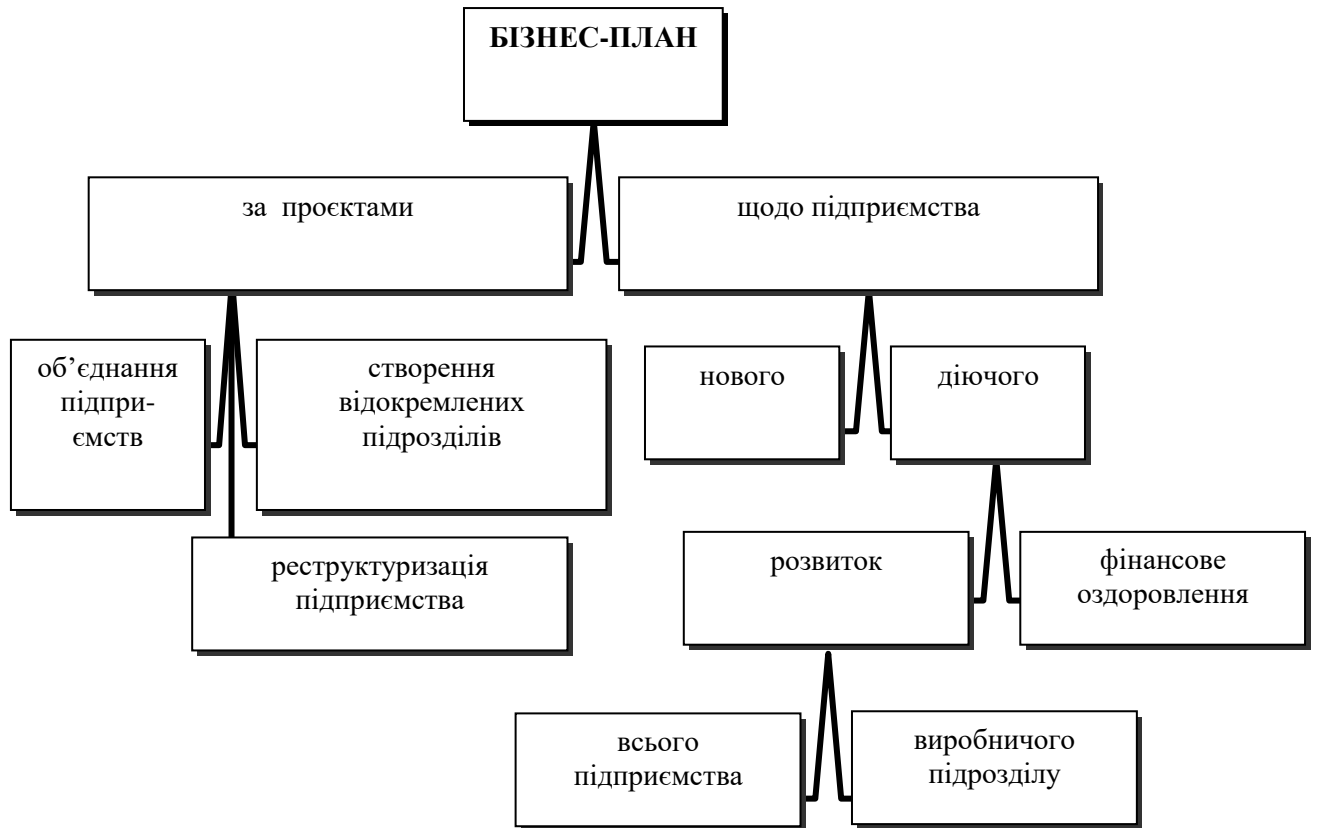
**4. Комунікація:** бізнес-план є важливим інструментом для спілкування зі зацікавленими сторонами, такими як партнери, постачальники, покупці. Він допомагає пояснити бізнес-модель, продукт або послугу, цільовий ринок і конкурентні переваги.

Отже, бізнес-план складається для планування, залучення інвестицій, контролю та комунікації. Він допомагає створити структурований план для розвитку бізнесу, визначити стратегічні цілі та способи їх досягнення. Крім того, бізнес-план допомагає оцінити ризики та потенційний прибуток, а також залучити інвесторів і зацікавлені сторони.

## **2. Класифікація бізнес-планів. Основні функції бізнес-планів**

Класифікація бізнес-планів:

- ✓ за кількістю підприємств, задіяних у проєкті: для одного або декількох підприємств;
- ✓ за фазою розвитку підприємства, для якого розробляється бізнес-план: створення або розвиток підприємства, об'єднання підприємств, організація відокремлених підрозділів;
- ✓ за метою проєкту, для якого розробляють бізнес-план: обґрунтування зміни структури підприємства, розробка і вихід на ринок з новою продукцією, модернізація виробництва, фінансове оздоровлення підприємства, обґрунтування доцільності покупки майнового комплексу;
- ✓ за «споживачами» бізнес-планів: для самого підприємства або вищого керівництва, для потенційних партнерів або зовнішніх інвесторів;
- ✓ за видами господарської діяльності: виробництво, сільське господарство, будівництво, торгівля, посередництво, надання послуг;
- ✓ за термінами проєкту, для якого розробляється бізнес-план: коротко-, середньо- і довгостроковий;
- ✓ за розмірами господарської діяльності: проєкти великого, середнього або малого масштабу;
- ✓ за характеристиками товару, який пропонується на ринок: традиційний чи інноваційний товар, виробничо-технічного або споживчого призначення.



## Функції бізнес-плану:

- 1) для розроблення стратегії підприємства, він є необхідним у період створення підприємства і при розробленні нових напрямів діяльності;
- 2) для планування - дозволяє оцінити можливості розвитку нового напрямку діяльності, контролювати господарські процеси підприємства;
- 3) для залучення кредитів - одним з головних факторів надання кредиту є наявність детально розробленого бізнес плану;
- 4) для залучення потенційних партнерів - вирішення питання про надання власного капіталу технологій, обладнання, створення спільних підприємств.

### Основні функції бізнес-плану:

```
graph TD; A[Основні функції бізнес-плану:] --> B[Зовнішня - ознайомлення представників ділового світу із сутністю та основними аспектами реалізації конкретної підприємницької ідеї: бізнес-план - інструмент залучення необхідних для реалізації проекту фінансових ресурсів]; A --> C[Внутрішня – опрацювання механізму самоорганізації, тобто комплексної системи управління реалізації підприємницького проекту: бізнес-план – інструмент аналізу, контролю та оцінки успішності діяльності у процесі реалізації проекту];
```

**Зовнішня -**  
ознайомлення  
представників ділового  
світу із сутністю та  
основними аспектами  
реалізації конкретної  
підприємницької ідеї:  
бізнес-план -  
інструмент залучення  
необхідних для  
реалізації проекту  
фінансових ресурсів

**Внутрішня –**  
опрацювання механізму  
самоорганізації, тобто  
комплексної системи  
управління реалізації  
підприємницького  
проекту:  
бізнес-план –  
інструмент аналізу,  
контролю та оцінки  
успішності діяльності у  
процесі реалізації  
проекту

### 3. Інформаційне поле бізнес-плану

Інформаційне поле бізнес-плану – це сукупність документів чи даних правового, економічного, комерційного, науково-технічного, зовнішньоекономічного та соціального характеру, які забезпечують інформаційні потреби підприємця в процесі опрацювання бізнес-плану (рис. 1).



Рис. 1. Інформаційне поле бізнес-плану

Формування бізнес-плану починається з ідеї. Під бізнес-ідеєю розуміють не лише концепцію бізнесу, але і той мінімальний обсяг інформації про запропонований товар (послугу), який дасть змогу потенційним партнерам оцінити перспективи поданих пропозицій.

Більшість ідей припиняють своє існування вже на стадії первісного обґрунтування. Причини:

- ✓ невідповідність запиту ринку;
- ✓ невідповідність концепції розвитку фірми;
- ✓ занадто великий обсяг коштів на впровадження;
- ✓ значні ризики;
- ✓ відсутність необхідних факторів чи засобів для подальшої розробки;

- ✓ програш у порівнянні з конкуруючими ідеями.

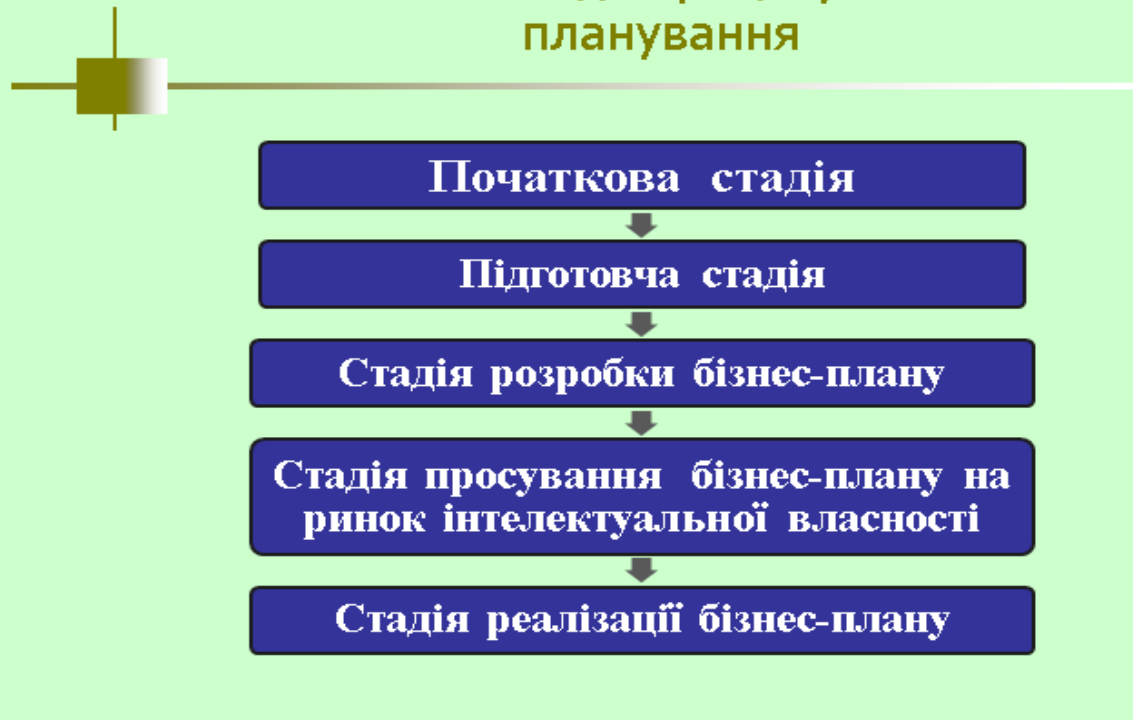
#### **4. Основні вимоги до складання бізнес-плану.**

##### **Технологія складання бізнес-плану**

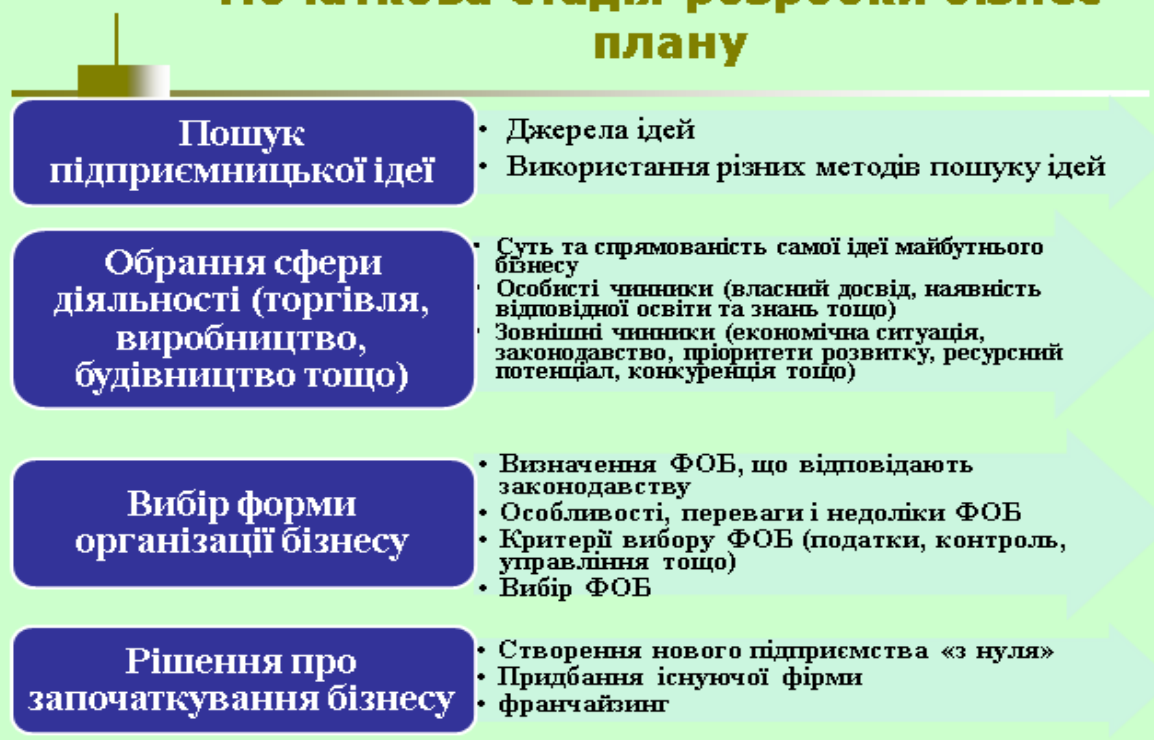
Основні вимоги до бізнес-плану:

- чітка структура матеріалу і його наочність;
- простота викладення і відсутність термінологічних бар'єрів;
- розумне дозування при викладенні виробничих технологій;
- обґрунтованість і достовірність інформації;
- об'єктивна оцінка перешкод, що стоять на шляху реалізації бізнес-плану;
- точність фінансових розрахунків;
- достатня докладність в поєднанні з лаконічністю (обсяг не повинен перевищувати 50 сторінок);
- цікавість викладення;
- розумне співвідношення цифрового і аналітичного матеріалу.

## Основні стадії процесу бізнес-планування



## Початкова стадія розробки бізнес-плану





## Підготовча стадія розробки бізнес-плану

Збирання загальноекономічної інформації

- Формування інформаційного поля бізнес-плану

Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства

Оцінка можливостей та загроз

Виявлення сильних та слабких сторін підприємства

## Стадія розробки бізнес-плану

Формулювання місії

- Головне призначення, специфічна роль, особливий шлях в бізнесі

Визначення цілей бізнес-плану

- Чого фірма хоче досягти за певний проміжок часу

Формулювання стратегії бізнес-плану

- Аналізуються стратегічні альтернативи
- Обирається стратегія діяльності фірми

Здійснення необхідних розрахунків

- Використання програмних продуктів (Project Expert)

## Стадія просування бізнес-плану

Проведення переговорів з партнерами по реалізації бізнес-плану

Погодження умов та оформлення ділових відносин

Аудит бізнес-плану. Прийняття рішення щодо інвестування

Внесення коригувань до бізнес-плану

## Стадія реалізації бізнес-плану

Фаза інвестування (період від вирішення про капіталовкладення до початкової стадії виробництва та функціонування проекту )

Фаза оцінки та аналізу відповідності обраних та досягнутих цілей

Розробка плану реалізації

Здійснення програми робіт в межах виконання бізнес-плану

Контроль виконання.  
Коригування бізнес-плану

В Україні найбільшого поширення набули такі західні методики з розробки бізнес-планів:

■ UNIDO (Організація Об'єднаних Націй з промислового розвитку) для країн, що розвиваються з підготовки промислового техніко-економічного обґрунтування,

■ Світового Банку, Європейського банку реконструкції та розвитку тощо.

Згідно зі стандартами UNIDO, загальна структура бізнес-плану повинна включати такі параметри:

1. Резюме.
2. Ідея (сутність) пропонованого проєкту:
  - ✓ Загальні вихідні дані та умови.
  - ✓ Опис зразка нового товару.
  - ✓ Оцінка досвіду підприємницької діяльності.
  - ✓ Оцінка ринку збуту.
  - ✓ Опис споживачів нового товару.
  - ✓ Оцінка конкурентів.
  - ✓ Оцінка власних сильних і слабких сторін щодо конкурентів.
3. План маркетингу:
  - ✓ Мета маркетингу.
  - ✓ Стратегія маркетингу.
  - ✓ Фінансове забезпечення плану маркетингу
4. План виробництва:
  - ✓ Виробник нового товару.
  - ✓ Наявність і необхідні потужності виробництва.
  - ✓ Матеріальні фактори виробництва.
  - ✓ Опис виробничого процесу.

## 5. Організаційний план:

- ✓ Організаційно-правова форма власності фірми.
- ✓ Організаційна структура фірми.
- ✓ Розподіл обов'язків.
- ✓ Відомості про партнерів.
- ✓ Опис зовнішнього середовища бізнесу.
- ✓ Трудові ресурси фірми.
- ✓ Відомості про члени керівного складу.

## 6. Фінансовий план:

- ✓ План доходів та витрат.
- ✓ План грошових надходжень і виплат.
- ✓ Зведений баланс активів і пасивів фірми.
- ✓ Графік досягнення безбитковості.
- ✓ Стратегія фінансування.
- ✓ Оцінка ризику й страхування.

## 7. Додатки.

Стандарти бізнес-планів (за ЄБРР, Європейський банк реконструкції та розвитку):

1. Титульний лист
2. Меморандум про конфіденційність
3. Резюме
4. Підприємство
  - 4.1. Історія розвитку підприємства і його стан на момент створення бізнес-плану, опис поточної діяльності
  - 4.2. Власники, керівний персонал, працівники підприємства

- 4.3. Поточна діяльність

- 4.4. Фінансовий стан

- 4.5. Кредити

## 5. Проєкт

- 5.1. Загальна інформація про проєкт

- 5.2. Інвестиційний план проєкту

- 5.3. Аналіз ринку, конкурентоспроможність

- 5.4. Опис виробничого процесу

- 5.5. Фінансовий план

- 5.6. Екологічна оцінка

## 6. Фінансування

- 6.1. Графіки одержання й погашення кредитних коштів

- 6.2. Застава й поручництво

- 6.3. Обладнання й роботи, які будуть фінансуватися за рахунок кредитних коштів

- 6.4. SWOT-аналіз

- 6.5. Ризики й заходи щодо їхнього зниження

## 7. Додатки

## МЕТОДИКА НАПИСАННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ

**ТИТУЛЬНИЙ АРКУШ** повинен містити назву бізнес-плану та прізвища й адреси власників бізнесу.

**РЕЗЮМЕ.** У резюме подають короткий опис бізнесу та висвітлюють його ключові завдання. Цей розділ буде підсумовувати весь бізнес-план, а тому його слід писати в останню чергу. У резюме включають основні тези кожного розділу бізнес-плану, причому в тому розрізі, у якому їх хоче бачити читач бізнес-плану (інвестор, партнер і т. д.).

**ОПИС БІЗНЕСУ.** У даному розділі висвітлюють такі базові поняття як назва, адреса та контактні телефони підприємства, а також вказують правовий статус підприємства та переваги організаційно-правової форми його створення.

**ПРОДУКТ ЧИ ПОСЛУГА.** У даному розділі подають опис продукту (послуги), який буде реалізуватись (із мінімумом бізнес-термінів), а також:

- описують переваги даного продукту ( послуги) та потреби, які він задовільняє, його унікальні характеристики (УТП – унікальна торгова пропозиція);

- вказують необхідність наявності патенту чи авторських прав або певних статутних вимог, якщо їх вимагають для проведення діяльності підприємства;

- подають характеристику конкурентів.

- порівнюють послуги з аналогічною у конкурентів, вказують відмінності.

**ДОСЛІДЖЕННЯ РИНКУ.** У даному розділі подають опис ринку, на якому підприємство буде функціонувати:

- характеристику попиту в коротко- та довгостроковому періодах із поясненням, чому такий попит очікується;

- поділ ринку на сегменти та визначення цільового сегменту для підприємства, теперішню та прогнозовану частку ринку з їх детальною характеристикою;

- аналіз існуючих та майбутніх конкурентів (якщо на ринку немає прямих конкурентів, то здійснюють аналіз непрямих).

**МАРКЕТИНГОВИЙ ПЛАН.** У даному розділі висвітлюють підхід до маркетингової політики підприємства (основними елементами маркетингового плану є продукт (послуга), ціна, збут та просування), а також оцінюють конкурентоспроможність підприємства. Необхідно:

- здійснити SWOT-аналіз бізнесу, тобто описати сильні та слабкі сторони підприємства, його можливості та загрози його функціонуванню;

- визначити стратегічну мету підприємствам у довгостроковому періоді;

- описати методи продажу та канали збуту продукту (послуги).
- пояснити цінову політику;
- розробити план просування продукту (послуги) на ринку та описати методи, які будуть використовуватися.

**ОСНОВНА ДІЯЛЬНІСТЬ.** У даному розділі наголошують на перевагах розташуванні та організації підприємства, тобто описують:

- місце розміщення підприємства, наявність необхідних комунікацій та інфраструктури;
- приміщення та обладнання, які будуть потрібні підприємству;
- необхідні ресурси та процес організації роботи підприємства.

**УПРАВЛІННЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ.** У даному розділі подають інформація про організаційну структуру підприємства, а також: (коротко) біографія ключового персоналу з інформацією про вік, освіту, досвід роботи та висвітлюють вимоги до персоналу – його кількість, кваліфікація, вимоги щодо навичок та додаткових знань.

**ФІНАНСОВИЙ ПЛАН.** Даний розділ містить розрахунки, які повинні базуватися на даних попередніх розділів. Усі таблиці повинні супроводжуватися коментарями, усі припущення повинні бути обґрунтовані чи пояснені.

Розділ повинен містити:

- суми необхідних коштів та джерела їх залучення;
- калькуляцію собівартості та ціноутворення, види змінних та постійних витрат;
- планові обсяги реалізації послуг;
- фінансові розрахунки, включаючи таблиці грошових потоків, прибутків/збитків, та прогнозований баланс, без врахування будь-яких необхідних позичок.
- розрахунок точки беззбитковості (тобто обсяг продаж, при якому доходи дорівнюють видаткам);
- термін окупності інвестицій та показники рентабельності підприємства;
- пояснення усіх припущень.

**РИЗИКИ.** У даному розділі досліджують ризики, які можуть виникнути в процесі виконання бізнес-плану, тобто аналізують:

- які існують ризики, пов'язані з недотриманням запланованого графіку виконання бізнес-плану;
- наскільки чутливим є бізнес до впливу інфляції, падіння курсу національної валюти, збільшення облікової ставки НБУ;

– які є можливості переборення кризових ситуацій, наприклад, критичного стану грошових потоків (дефіциту грошей на певну дату).

ДОДАТКИ. фінансові звіти, аудиторські висновки, висновки фахівців з оцінки майна, рекламні брошури фірми, технічні описи продукту, резюме ключових керівників бізнесу, найважливіші угоди і контракти, інформація про виробничий процес, фотографії і малюнки товару, звіти про дослідження ринку, витяги з найважливіших законодавчих актів тощо.

Критичне оцінювання бізнес-плану є важливою складовою процесу планування та розвитку підприємства. Це оцінка всіх аспектів бізнес-плану з метою визначення його сильних і слабких сторін, потенційних ризиків та можливостей. Оцінювання бізнес-плану може здійснюватися індивідуально або колективно, залежно від потреб компанії. Спеціалісти в галузі бізнес-аналізу та фінансів можуть бути залучені до процесу оцінювання для забезпечення об'єктивності та компетентності.

Оцінюючи бізнес-план, слід звернути увагу на такі ключові питання:

1. Цільова аудиторія: Хто є цільовою аудиторією продукту чи послуги? Чи є на ринку попит на такий продукт чи послугу?

2. Ринковий аналіз: Яка конкуренція на ринку? Які поточні тенденції та перспективи розвитку цієї галузі?

3. Маркетингова стратегія: Як планується просування продукту чи послуги на ринку? Якими будуть методи продажу та маркетингові зусилля?

4. Фінансовий план: Чи є достатні фінансові ресурси для втілення бізнес-плану? Якими будуть доходи та витрати компанії?

5. Ризики: Які ризики пов'язані з реалізацією бізнес-плану? Чи є заплановані заходи для зменшення ризиків? Після оцінювання бізнес-плану, слід зробити висновки та рекомендації по досягненню поставлених цілей та покращенню ефективності. Незалежна оцінка може допомогти виявити потенційні проблеми та ризики, а також надати нові ідеї та підходи до розвитку бізнесу.