

**ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ У РОЗРОБЦІ ТА МОНІТОРИНГУ БІЗНЕС-ПЛАНІВ**

**Філіпішин Ігор Володимирович**, доцент кафедри обліку та аудиту, д. е. н, доцент, Державний вищий навчальний заклад «Приазовський державний технічний університет» м. Маріуполь, e-mail:

**Filipishin Igor**, Associate Professor of Accounting and Auditing, Doctor of Economics, Associate Professor, State Higher Educational Establishment «PRIAZOVSKYI STATE TECHNICAL UNIVERSITY», Mariupol

**Filipishin I. Economic Analysis in the Design and Monitoring of Business Plans.**

The article deals with the role of developing a business plan in the development of the enterprise, organization, firm or company. The article reveals possibility of a business plan to identify ways and means to achieve these goals; to maximize the competitive advantage of the enterprise; to prevent erroneous actions; to keep track of new trends in economics, engineering and technology, and use them in their work; prove and demonstrate the validity, reliability and the ability to implement the project; to mitigate the impact of the enterprise weaknesses; to determine the need for equity and cash; to take protective measures against all sorts of risks in time; to use innovations in its activities; objectively evaluate the results of industrial and commercial activities of the enterprise; to justify the economic feasibility of the enterprise development. The article also identified the importance of economic analysis in business planning: analysis of a business plan aimed at obtaining, compiling objective information about the state of the enterprise, while the economic analysis allows to link together all the benefits and costs of the future of the company, not only for it itself, but also for the state and society; that is precisely the economic analysis provides the basis for determining the areas of business development, choosing the most favorable option of investing and evaluation of plan indicators. The need to monitor targets for achieving the objectives is also pointed out in the article.

**Філіпішин І. В. Економічний аналіз у розробці та моніторингу бізнес-планів.**

В статті розкрито роль розробки бізнес-плану в розвитку підприємства, організації, фірми або компанії. Виявлено можливість бізнес-плану визначити шляхи і способи досягнення поставлених цілей; максимально використати конкурентні переваги підприємства; запобігти помилковій дії; відстежити нові тенденції в економіці, техніці і технології та використовувати їх у своїй діяльності; довести і демонструвати обґрунтованість, надійність і можливість реалізувати проект; пом'якшити вплив слабких сторін підприємства; визначити потребу в капіталі і грошових коштах; своєчасно вжити захисних заходів проти різного роду ризиків; повніше використовувати інновації у своїй діяльності; об'єктивно оцінювати результати виробничої і комерційної діяльності підприємства; обґрунтувати економічну доцільність напряму розвитку підприємства. Також в статті визначено значення економічного аналізу в бізнес-плануванні: аналіз в бізнес-плані націлений на отримання, узагальнення об'єктивної інформації про стан підприємства, в той час як економічний аналіз дозволяє зв'язати воедино всі вигоди і витрати майбутньої діяльності підприємства, причому не тільки для нього самого, а й для держави і суспільства, тобто саме економічний аналіз служить основою визначення напрямків розвитку бізнесу, вибору найбільш вигідних варіантів вкладення капіталу і оцінки досягнутих в ході виконання плану показників. Так само в статті вказано необхідність моніторингу планових показників для досягнення поставлених завдань.

**Филипишин И. В. Экономический анализ в разработке и мониторинге бизнес-планов.**

В статье раскрыта роль разработки бизнес-плана в развитии предприятия, организации, фирмы или компании. Вывявлена возможность бизнес-плана определить пути и способы достижения поставленных целей; максимально использовать конкурентные преимущества предприятия; предотвратить ошибочные действия; отследить новые тенденции в экономике, технике и технологии и использовать их в своей деятельности; доказать и продемонстрировать обоснованность, надежность и возможность реализовать проект; смягчить влияние слабых сторон предприятия; определить потребность в капитале и денежных средствах; своевременно принять защитные меры против разного рода рисков; полнее использовать инновации в своей деятельности; объективно оценивать результаты производственной и коммерческой деятельности предприятия; обосновать экономическую целесообразность направления развития предприятия. Также в статье определено

значення економічного аналізу в бізнес-плануванні: аналіз в бізнес-плане націлений на отримання, узагальнення об'єктивної інформації про стан підприємства, в той час як економічний аналіз дозволяє зв'язати воедино всі вигоди і витрати майбутньої діяльності підприємства, причому не тільки для нього самого, але і для держави і суспільства, тобто саме економічний аналіз служить основою для визначення напрямків розвитку бізнесу, вибору найбільш вигідних варіантів вкладення капіталу і оцінки досягнутих в ході виконання плану показників. Так же в статті вказано необхідність моніторингу планових показників для виконання поставлених завдань.

**Постановка проблеми.** На сьогоднішній день нестабільність факторів навколишнього середовища вимагає від підприємств детального прогнозування своєї стратегічної та поточної діяльності, врахування загроз і можливостей подальшого розвитку та досягнення поставлених цілей. Сучасність вимагає від менеджменту будь-якої організації вміння приймати відповідні управлінські рішення. Важливим елементом стратегічного планування, який вирішальною мірою може передбачати реакцію підприємства на вимоги зовнішнього середовища та підтримувати його відповідну поведінку на ринку, є бізнес-планування. Бізнес-план є робочим інструментом як для новостворюваних, так і для діючих підприємств, організацій, фірм або компаній.

Бізнес-план спонукає бізнесмена ретельно вивчити кожен елемент передбачуваної ризикової ринкової діяльності. З великою часткою впевненості можна сказати, що в цьому процесі виявляється безліч слабких місць і прогалин, усуненню яких доводиться приділяти істотну увагу. Ситуація, коли з проблемами справитися неможливо, сам факт їх виявлення дозволить прийняти рішення про відмову від цієї діяльності ще до того, як в неї будуть вкладатися кошти. Тому розробка і моніторинг бізнес-планів є нагальним питанням сьогодні, що є неможливим без економічного аналізу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання розробки бізнес-планів розглянуті у наукових працях відомих вчених: Алексєєва М. М. [1], Покропівного С. Ф., Соболя С. М., Швиденко Г. О., Дерев'яно О. Г. [2], Смаковської Ю. [3], Кіпермана К., Ліпсіса І. В. та ін. Існує декілька наукових підходів до розробки та моніторингу бізнес-планів, які обґрунтовані зарубіжними економістами і менеджерами: П. Тіффані, Стівеном Д. Пітерсоном, Х. Роузенем, Р. Уотерменом та ін. Та безумовно всі ці наукові розробки повинні підлягати ретельній адаптації до українських реалій та стану перехідної економіки.

**Мета статті** – розкрити роль бізнес-планування в розвитку підприємства, організації, фірми або компанії, вказати на необхідність моніторингу планових показників для досягнення поставлених завдань та визначити значення економічного аналізу в бізнес-плануванні.

**Результати дослідження.** Кожен день в процесі діяльності господарюючого суб'єкта його керівники приймають різні рішення, що стосуються як поточної, так і перспективної діяльності підприємства. Всякий раз прийняте рішення ґрунтується на результатах більш-менш розгорнутого і формалізованого аналізу. Ціна помилок, допущених при розробці планів різних рівнів, досить висока, тому дуже важливим виявляється завчасне проведення глибокого і всебічного аналізу цілей підприємства та шляхів їх досягнення.

Наявність добре розробленого плану дозволяє активно розвивати підприємництво, залучати інвесторів, партнерів і кредитні ресурси. Він дає також можливість:

- Визначити шляхи і способи досягнення поставлених цілей;
- Максимально використати конкурентні переваги підприємства;
- Запобігти помилковій дії;
- Відстежити нові тенденції в економіці, техніці і технології та використовувати їх у своїй діяльності;
- Довести і демонструвати обґрунтованість, надійність і можливість реалізувати проект;
- Пом'якшити вплив слабких сторін підприємства;
- Визначити потребу в капіталі і грошових коштах;
- Своєчасно вжити захисних заходів проти різного роду ризиків;
- Повніше використовувати інновації у своїй діяльності;
- Об'єктивно оцінювати результати виробничої і комерційної діяльності підприємства;
- Обґрунтувати економічну доцільність напряму розвитку підприємства (стратегія проекту).

Одночасно план є керівництвом до дії та виконання. Він використовується для перевірки ідей, цілей, для підвищення ефективності управління підприємством і прогнозування результатів діяльності. У міру реалізації і зміни обставин план може уточнюватися шляхом коригувань відповідних показників. Постійне приведення бізнес-плану у відповідність з новими умовами дає

можливість використовувати його як інструмент оцінки практичних результатів роботи підприємства.

Аналіз є необхідною передумовою розробки ефективного плану. Він націлений на отримання, узагальнення об'єктивної інформації про стан підприємства.

У практиці планування, як найважливіша функція управління, виступає у формі творчої діяльності людей з обґрунтування майбутніх дій і визначення найбільш ефективних способів досягнення поставлених цілей у сфері бізнесу. На відміну від імпровізації і спонтанної поведінки, планування передбачає ретельну підготовку прийнятих рішень шляхом всебічної оцінки різних варіантів дій в прогнозованих умовах і обмеженнях.

Сам процес планування складається з пошуку, аналізу, синтезу, порівняння і вибору.

У технологічному відношенні планування, як процес наукової та практичної діяльності, у вигляді послідовності взаємопов'язаних дій проходить у кілька етапів:

- Визначення цілей планування - бажаного стану підприємства і його положення на ринку;
- Аналіз проблем - фактичного вихідного стану справ і по закінченні планового періоду;
- Пошук альтернатив - виявлення можливих варіантів розвитку за різними сценаріями;
- Визначення потреби в ресурсах і способів досягнення поставлених цілей, обсягів виробництва та ін.;

- Оцінка - проведення оптимізаційних розрахунків і обґрунтування економічних показників;
- Оформлення плану у вигляді єдиного документа.

Аналіз планів різних рівнів, а також експертиза всієї системи планування на підприємстві є запорукою успішного виконання планів. Аналіз системи планування має на увазі проведення експертизи по декількох напрямках.

#### 1) Технічний аналіз.

Чи є передбачені планом значення економічних показників технічно обґрунтованими?

Для відповіді на це питання аналізується місце розташування підприємства, його філій і підрозділів, наявність і потреба в технологічному обладнанні, обґрунтованість графіків введення інженерних і виробничих споруд в дію, відповідність їх технічним та екологічним стандартам і нормам, рівень кваліфікації фахівців.

#### 2) Комерційний аналіз.

У ході комерційного аналізу необхідно відповісти на два основні питання:

- Які перспективи ринку збуту продукції, яку виробляє або має намір виробляти підприємство?
- Чи зможе підприємство придбати ту кількість ресурсів, яке необхідно для повної реалізації виробничих планів, тобто які перспективи ринку сировини?

Таким чином, роль комерційного аналізу полягає в прогнозуванні попиту на продукцію і майбутніх цін на неї.

#### 3) Інституційний аналіз.

Важливу роль при плануванні діяльності відіграє оцінка тієї організаційної, правової, політичної обстановки, в рамках якої буде здійснюватися ця діяльність.

У ході інституціонального аналізу проводиться оцінка наступних аспектів діяльності підприємства:

- Виявлення та опис різних елементів інституційного середовища, вивчення нормативної бази, відносини з місцевою владою, партнерами і контрагентами;
- Розробка політики підприємства в галузі укладення договорів та контролю за їх виконанням;
- Вироблення рекомендацій щодо оптимізації організаційної структури підприємства, визначення ролі і відповідальності керівників різного рангу в реалізації виробничих програм і планів;
- Оцінка можливих політичних ризиків, з якими може зіткнутися підприємство.

#### 4) Соціальний аналіз.

Соціальний аналіз виходить з передумови, що підприємство не може діяти ізольовано, воно завжди існує в певному населеному пункті і в тій чи іншій мірі впливає на життя людей.

Основними аспектами соціального аналізу є:

- Соціокультурні та демографічні характеристики населення, які стосуються діяльності підприємства;
- Прийнятність цілей підприємства і планованих способів їх досягнення для місцевої культури та відповідність їх соціальним нормам;
- Зацікавленість місцевого населення в діяльності підприємства і готовність людей брати участь в реалізації його планів розвитку.

## 5) Екологічний аналіз.

Екологічний аналіз у системі планування на підприємстві дозволять виявити ті види продукції і діяльності, а також ті підрозділи, законодавчі вимоги до яких в області екології найбільш жорсткі.

В результаті екологічного аналізу виявляються не тільки фактори впливу на навколишнє середовище, але і вартість заходів з мінімізації шкідливих наслідків на неї роботи підприємства.

## 6) Економічний і фінансовий аналіз.

Аналіз економічних і фінансових аспектів майбутньої діяльності підприємств є центральною частиною всіх процедур, пов'язаних з плануванням.

Економічний і фінансовий аналіз планів розвитку дозволяє зв'язати воедино всі вигоди і витрати майбутньої діяльності підприємства, причому не тільки для нього самого, а й для держави і суспільства. [4]

Таким чином найважливіша роль у розробці та моніторингу бізнес-плану належить саме економічному аналізу, який служить основою визначення напрямків розвитку бізнесу, вибору найбільш вигідних варіантів вкладення капіталу і оцінки досягнутих в ході виконання плану показників.

Приблизний перелік розділів бізнес-плану та завдання аналізу та оцінки наведено в табл. 1.

Таблица 1

**Приблизний перелік розділів бізнес-плану**

№ з/п	Назва розділу	Зміст розділу	Завдання аналізу та оцінки
1	2	2	4
	Титульний аркуш	Назва та адреса Імена та адреси засновників Назва запропонованого проекту Вартість проекту Посилання на секретність	
I	Резюме (вступна частина)	Основні положення запропонованого проекту Мета проекту Новизна продукції Відомості про обсяги продажів, виручку, витрати, прибуток	Аналіз та оцінка обсягу продажів Аналіз витрат Оцінка ризику Оцінка прибутку
II	Основна частина 1. Товар (Послуга)	<u>Опис продукту:</u> споживчі властивості, на відміну від товарів конкурентів, ступінь захищеності патентами, прогноз ціни і витрат на виробництво, організація обслуговування	Оцінка споживчих властивостей товару Аналіз товарів конкурентів Аналіз цін і витрат на виробництво продукції
	2. Ринок збуту	Стан справ у галузі Потенційні споживачі Ринкова кон'юнктура Інформація про ринок	Оцінка стану справ у галузі Аналіз темпів приросту продукції в галузі Аналіз потенційних споживачів Аналіз ринкової кон'юнктури
	3. Конкуренція	<u>Потенційні конкуренти:</u> оцінка обсягу їх продажу, доходів, перспектив впровадження моделей, основних характеристик, рівня якості їх продукції, політики цін	Порівняльний аналіз окремих показників діяльності конкурентів Аналіз мети, стратегії конкурентів Аналіз сильних і слабких сторін діяльності конкурентів
	4. План маркетингу	Ціна Канали збуту Рекламна політика Прогноз нової продукції Ціноутворення Цінові показники Кошторис продажів	Аналіз стану ринку Аналіз зміни цін Аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів Аналіз ефективності реклами Аналіз сильних і слабких сторін Аналіз виробничих можливостей
	5. План виробництва	Виробничий процес (опис) Перелік базових операцій по обробці і складанні Кошторис виробництва в натуральному вираженні поставки сировини, комплектуючих Обладнання, будівлі, споруди Трудові ресурси Витрати на виробництво продукції	Аналіз сировини і матеріалів Аналіз трудових ресурсів Аналіз фондоозброєності Аналіз витрат на виробництво Аналіз собівартості продукції
	6. Організаційний план	Організаційна схема Опис системи управління Поділ праці за підрозділами	Аналіз ефективності управління Аналіз ритмічності виробництва

		Джерела та засоби залучення фахівців, їх заробітна плата Форми власності	Виявлення і вимір внутрішніх резервів
	7. Юридичний план	Правовий статус Розробка правових документів, що регулюють діяльність організації	
	8. Оцінка ризику і страхування	Слабкі сторони Ймовірність появи нових технологій Альтернативні стратегії Заходи профілактики ризику Програми страхування від ризиків	Аналіз ризику за джерелами і причинами Аналіз ризику статистичним та експертним методами Аналіз вибору інвестиційних рішень
	9. Фінансовий план	Прогноз обсягів реалізації Грошові витрати і надходження Кошторис прибутку і збитків Прогноз балансу активів і пасивів Графік досягнення беззбитковості	Фінансовий аналіз діяльності підприємств Аналіз руху грошових коштів Аналіз беззбитковості Аналіз доходів і витрат
	10. Стратегія фінансування	Визначення величини і джерел одержання фінансових ресурсів Обґрунтування повного повернення коштів і отримання доходів	Аналіз джерел фінансування Аналіз платоспроможності Аналіз термінів окупності вкладень
	Додатки	Листи Копії контрактів, ліцензії і т.д.	

До складу бізнес-плану входять:

- резюме (короткий, змістовний виклад цілей складання бізнес-плану, способів його реалізації, необхідних джерел фінансування, фінансових результатів);
- опис бізнесу (розділ опису продукції, маркетингу, конкуренції, виробництва та ін.);
- фінансовий план (розрахунок економічної ефективності, бюджет грошових коштів, прогнозний баланс, розрахунок основних фінансових коефіцієнтів);
- організаційний, юридичний розділ, страхування (установчі документи, ліцензія і т.д.).

Таким чином формування бізнес-плану, ідеї створення нової або істотної зміни вже діючої фірми проходить кілька етапів, які можна укрупнювати або деталізувати різною мірою:

- 1) Визначення місії (філософії) фірми;
- 2) Формулювання мети і завдань проекту;
- 3) Встановлення загальної структури бізнес-плану;
- 4) Збір необхідної інформації, розробка нормативів;
- 5) Складання бізнес-плану (процес планування).

При аналізі рекомендується досліджувати п'ять основних функцій управління: маркетинг, виробництво, фінанси, управління персоналом і адміністративну діяльність.

Головним інструментом формування показників плану є кошторисне планування.

На основі вивчення та оцінки розробленого бізнес-плану та контролю (моніторингу) за його виконанням можна передбачити заходи, здатні забезпечити поліпшення планованих фінансово-економічних результатів діяльності організації та їх виконання.

**Висновки:** Незважаючи на відсутність законодавчих актів, які прямо зобов'язують розробку бізнес-планів, сьогодні в Україні прийнята значна кількість указів, які формують ділове середовище підприємства. Функціонування в ньому передбачає необхідність розробки бізнес-плану для одержання фінансування проекту. Підвищення обізнаності підприємців і управлінців та переймання зарубіжного досвіду стосовно бізнес-планування приведе український бізнес на новий більш високий рівень розвитку. Наявність обґрунтованого бізнес-плану сприяє залученню капіталу, визначенню планів на майбутнє, ретельному вивченню передбачуваних ризиків і можливих труднощів, які можуть перешкодити практичній реалізації бізнес-проекту. Його впровадження дозволить значно підвищити ефективність діяльності підприємства, його конкурентоспроможність і скоротити витрати.

Таким чином бізнес-план - це докладний, чітко структурований і ретельно підготовлений документ, що описує, до чого прагне підприємство, як воно передбачає домогтися поставлених цілей і як буде виглядати після їх досягнення. Він є перевіреним інструментом підвищення прибутковості підприємств в умовах конкуренції та вільного підприємництва. Всім учасникам бізнес-план дає необхідну інформацію для аналізу та оцінки підприємництва з точки зору його розумності, реалістичності, перспективності та результативності.

#### Список використаних джерел:

1. Планування діяльності фірми: навч.-метод. посібник / Алексеєва М. М. – К.: Фінанси і статистика, 2011. – 248 с.

2. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування : навч. посібник / Покропивний С. Ф., Соболю С. М., Швиденко Г. О., Дерев'янку О. Г. – [Вид. 2-ге, доп.]. – К.: КНЕУ, 2010. – 379 с.
3. Смаковська Ю. Критерії експертної оцінки бізнес-плану підприємницького проекту // Формування ринкової економіки в Україні. – 2009. - №19. – 518с. – С.434-438.
4. Миннибаева К. А Экономический анализ: Учебно-практическое пособие. - БГТИ, Россия, Бузулук, 2008. – 220 с.
5. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности: Учебное пособие / А. И. Алексеева, Ю. В. Васильев, А. В. Малеева, Л. И. Ушвицкий. - М.: Финансы и статистика, 2006. – 672 с.

#### References (BSI):

1. Alekseeva M. M. (2011), “Planning activities of firm: navch.-metod. posibnyk”, [“Planuvannya dijial'nosti firmy”], Textbook, Finansy i statystyka, Kyiv, Ukraine, 248 p.
2. Pokropuvnyj S. F. Sobol' S. M. Shvydenko G. O. Derev'janko O. G. (2010) “Business plan: technology of development and support”: navch.posibnyk, [“Biznes-plan: tehnologija rozrobky ta obgruntuvannya”], a tutorial, 2nd ed, KNEU, Kyiv, Ukraine, 379 p.
3. Smakov's'ka Ju. (2009), “The criteria for expert assessment business plans of business project”, [“Formuvannya rynkovoji ekonomiky v Ukrajinii”], vol. 19, pp. 434-438.
4. Minnibaeva K. A (2008), “Economic analysis”, [“Jekonomicheskij analiz”], Uchebno-prakticheskoe posobie, BGTI, Rossija, Buzuluk, 220 p.
5. / A. I. Alekseeva, Ju. V. Vasil'ev, A. V. Maleeva, L.I. Ushvickij (2006), “Comprehensive economic analysis of economic activity: Uchebnoe posobie”, [“Kompleksnyj jekonomicheskij analiz hozjajstvennoj dejatel'nosti”], Moscow, Finansy i statistika, 672 p.

**Ключові слова:** економічний аналіз; бізнес-план; структура бізнес-плану; розробка бізнес-плану; моніторинг бізнес-плану.

**Ключевые слова:** экономический анализ; бизнес-план; структура бизнес-плана; разработка бизнес-плана; мониторинг бизнес-плана.

**Keywords:** the economic analysis; business plan; structure of business plan; development of business plans; monitoring of business plan.

Рецензент: М. Г. Белопольський, д. е. н., професор, Державний вищий навчальний заклад «Приазовський державний технічний університет» м. Маріуполь.