

7. Топленко Н. М. Проблеми пенсійної системи та шляхи подальшого її розвитку / Н.М. Топленко // Держава та регіони. Серія: Державне управління. – 2006. – № 4. – С. 166-170.
8. Журнал "Пенсійний кур'єр" – 2010. – № 9.

*Аннотація.* Рассмотрено актуальную проблему пенсионной системы Украины. Установлено, что национальная пенсионная система является внутренним элементом экономической системы общества, а принципы ее организации определяются типом социально-экономических отношений. Рассмотрено внедрение трехуровневой системы, которая расширит возможности для повышения благосостояния населения и экономического роста в государстве.

*Ключевые слова:* национальная пенсионная система, пенсионное обеспечение, экономический рост, система социальной защиты, негосударственные пенсионные фонды.

*Abstract.* In the article the important problem of Ukraine's pension system. Revealed that the national pension system is an internal element of the economic system of society, and principles of organization are determined type of socio-economic relations. Consider introducing a three-tier system that will expand opportunities for human welfare and economic growth in the state.

*Key words:* national pension systematema, Pension Provision, economic growth, social security system, private pension funds.

УДК 65. 012. 23

*Н.І. Дишлюк, кандидат економічних наук, доцент університету економіки та права «КРОК»*

## ОСОБЛИВОСТІ СКЛАДАННЯ БІЗНЕС-ПЛАНІВ ДЛЯ РІЗНИХ ВИДІВ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

*Бізнес-плани дозволяють оптимально використовувати практично всі переваги ведення підприємством конкретного бізнесу, якщо вони враховують особливості цільового ринку споживачів, спеціалізацію підприємства, тенденції розвитку галузі та мету розробки бізнес-плану. Бізнес-плани виступають дієвим інструментом підвищення ефективності виробництва та отримання бізнесом конкретних конкурентних переваг.*

*Ключові слова:* бізнес-планування, підприємництво, бізнес-проект, стратегічний план, спеціалізація.

**Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями.** В умовах ринку нереально отримати стабільний успіх у бізнесі, якщо не планувати його ефективний розвиток, не акумулювати постійно інформацію про майбутні перспективи та можливості ринку. І тому процес складання бізнес-плану носить ітерактивний характер, що має на увазі періодичне повернення до попередніх етапів з метою уточнення, поліпшення і виправлення у світлі нових даних, отриманих у процесі розробки. При розробці конкретного бізнес-плану виникає необхідність врахування багатьох специфічних чинників, що стосуються особливостей ведення бізнесу, спеціалізації та ринкової ніші підприємства і даного підприємницького проекту зокрема.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми.** Питання щодо формування бізнес-планів завжди є актуальними, оскільки дозволяють передбачити заходи щодо реалізації нової ідеї, визначити необхідне фінансове забезпечення та отримання запланованого прибутку. Тому цим питанням приділялась та приділяється велика увага як з боку зарубіжних (Людольф Ф., Ліхтенберг С., Беренс В., Бенгз Девід Г., Ковелло Дж. А., Хейзелгрэн Б.Дж.), так і вітчизняних вчених (С.Ф. Покропивний, С.М. Соболь, Г.О. Швиданенко, Л.Г. Агафонов, О.В. Рога, М.В. Голованенко). Проте в своїй більшості дослідження їх носять загальнотеоретичний або практичний характер, не враховуючи особливостей специфіки роботи підприємств окремих галузей.

**Формулювання цілей статті.** Метою даного дослідження є аналіз методичних підходів щодо формування та особливостей складання бізнес-планів для різних видів підприємницької діяльності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Бізнес-планування є однією із складових системи планування на підприємстві і важливим інструментом реагування на зміни ринкового середовища та успішної адаптації до цих змін. У бізнес-плані визначається механізм управління бізнес-процесами, що відбуваються на підприємстві для забезпечення його ефективного функціонування [1, с. 3].

Відсутність на підприємстві дієвого бізнес-плану, в якому постійно враховуються зміни внутрішнього і зовнішнього середовища, є суттєвим недоліком, який характеризує недостатній рівень управління фірмою, ускладнює відносини з суб'єктами ринку при досягненні довгострокової стабільності в конкурентному середовищі [2, с. 6]. Бізнес-планування не обмежується лише переконанням інвесторів у доцільності підтримки фірми, але є важливим для персоналу фірми, оскільки забезпечує йому можливість визначити майбутні стратегічні напрямки виробничої, комерційної, фінансової, інноваційної та інвестиційної діяльності та терміни їх виконання. Бізнес-план є також важливим інструментом планування та контролю оперативної діяльності фірми.

Бізнес-план у різноманітних його формах призначений для різних цілей і, відповідно, для різних інтересів підприємця. При розробці бізнес-планів використовують структуру, яка, з одного боку, є уніфікованою, а з іншого – потребує врахування ряду специфічних факторів, що стосуються кожного окремого підприємницького проекту [3, с. 12].

Незалежно від сфери діяльності й особливостей компанії визначають наступні стандартні етапи, які є послідовними при проходженні процедури розробки бізнес-плану:

- *визначення мети бізнес-плану*, що дозволяє чітко уявити, для внутрішнього чи зовнішнього (інвестори, комерційні банки, лізингодавці, венчурні фонди тощо) використання буде розроблений;
- *збір інформації, необхідної для складання бізнес-плану*, де виявляються джерела інформації, потрібної для написання бізнес-плану;
- *вибір структури бізнес-плану та його розробка*, що дозволяє враховувати максимально всі особливості бізнес-проекту [4, с. 106].

При започаткуванні нового виду діяльності, створення нового підприємства або підрозділу разом з вибором ідеї тісно пов'язана потреба визначення сфери діяльності майбутнього бізнесу: виробництво, гуртова або роздрібна торгівля, надання послуг тощо. Це, в першу чергу, залежить від інтересів та особистих уподобань самого підприємця, наявності в нього особистих знань та практичного досвіду. Разом з тим варто зазначити, що важливу роль при виборі сфери підприємницької діяльності відіграє економічна ситуація, діюче законодавство, рівень конкуренції, наявність необхідних ресурсів, темпи розвитку галузі та інші чинники [5, с. 427]. Крім того, є можливість розширення обраного нового напрямку в майбутньому.

У цьому контексті доцільно розглянути особливості наповнення змісту окремих видів та розділів бізнес-планів.

*Бізнес-план започаткування нової фірми.* У подібних бізнес-планах необхідно звертати увагу на безпосереднє функціонування бізнесу і характеристики продукту. Вони містять в собі детальний аналіз ринку і аргументи щодо можливості фірми потрапити на цей ринок. Такі плани базуються на інформації, припущеннях та прогнозах. Для них характерним є великий ризик. Тому в них повинна приділятися велика увага процесу дослідження ринку та аналізу на чутливість кінцевих фінансових показників зміни ціни продукту (послуги), її собівартості, обсягу збуту, величини засновницьких, початкових та поточних витрат. Прогноз потоку грошових коштів та розрахунок точки беззбитковості мають містити три варіанти розвитку подій (оптимістичний, статичний, песимістичний). Тому в такому бізнес-плані слід приділити велику увагу ймовірним ризикам підприємницької діяльності та розробити програму дій на випадок виникнення непередбачених обставин.

*Бізнес-план діяльності існуючої фірми.* Для фірм, які вже працюють на ринку, є переваги в отриманні меншого ризику, оскільки ними набутий вже певний досвід ведення підприємницької діяльності. Тому їх мета дещо інша і може враховувати вдосконалення існуючої діяльності, виправлення недоліків поточного стану з урахуванням процесу модернізації, розширення чи диверсифікацію бізнесу, зростання ефективності виробництва, ширше залучення кадрових та фінансових ресурсів. Часто подібні бізнес-плани мають за мету отримання кредиту, позики чи залучення інвестицій. Якщо такий бізнес-план подається в банк, то необхідно зробити наголос на стабільному фінансовому стані та фінансовій стійкості фірми, достатніх фінансових потоках та активах підприємства. У випадку подання бізнес-плану потенційному інвестору необхідно довести унікальність та/або конкурентні переваги продукту (послуги), продемонструвати великий потенційний ринок збуту продукції (послуг), перспективи його стрімкого росту та команду менеджерів.

*Стратегічний бізнес-план.* Є планом досягнення завдань в довгостроковій перспективі, де концентрується увага на напрямках розвитку бізнесу та захоплення ринкових позицій на період до п'яти та більше років. При цьому може застосовуватись одна із альтернатив базової стратегії розвитку – інтенсивного, інтеграційного та диверсифікаційного розвитку, за рахунок зміни або розширення асортименту продукції (послуг), що виробляє підприємство, нових підходів до маркетингової політики, технологічної модернізації бізнесу, зміни організаційної структури тощо.

Хоча бізнес-план є складовою частиною стратегічного плану, який його деталізує на поточний період, проте бізнес-планування та стратегічне планування не є тотожними поняттями. Відмінності між ними полягають в наступному:

- бізнес-план містить не весь комплекс загальних цілей підприємства, а лише одну з них, яка визначає створення чи розвиток нового для підприємства бізнесу;
- стратегічні плани є перспективними планами, які орієнтуються в перспективі на довго- або середньостроковий період, а бізнес-плани мають чітко окреслені межі;
- по формі бізнес-план нагадує проект з детальною розробкою всіх його елементів, тоді як стратегічний план може містити лише основні концептуальні підходи;
- при розробці стратегічного плану часто користуються неповною та неточною інформацією, яка може з часом коригуватися, тоді як бізнес-план потребує при складанні більш чіткої та повної інформації.

*Бізнес-план підприємства роздрібної торгівлі.* Якщо підприємство позиціонує себе як підприємство у фрагментованій галузі і його діяльність представляє собою роздрібну торгівлю, то в бізнес-плані необхідно приділити основну увагу таким ключовим аспектам як процесу закупівлі, безпосередньо процесу організації продажу та обслуговуванню клієнтів, команді з продажу. При цьому закупівлі повинні враховувати асортимент, якість, ціну та обсяги придбання товарів, можливість отримання рекламацій та швидкість доставки товарів, контроль товарного запасу та фінансові умови поставок. Разом з тим необхідно приділяти належну увагу фірмовому стилю оформлення магазину, його чистоті, корпоративній культурі та культурі обслуговування, місцю розташування, системі знижок та можливості після продажного обслуговування тощо.

*Бізнес-план виробничого підприємства.* Якщо бізнес пов'язаний з безпосереднім виробництвом продукції на підприємстві, то необхідно велику увагу приділити плану виробництва, здійснення контролю виробничого та товарного запасу, роботі з підрядниками, собівартості виробленої продукції, ціновій політиці. План має містити інформацію про закупівлю сировини і комплектуючих, мінімальні та максимальні їх обсяги і обсяги готової продукції, планування виробничих площ, виробничих потужностей та їх використання, розміщення обладнання та розробку маршруту технологічного процесу, потребу в робочій силі. Оскільки виробничі (товарні запаси) є матеріальним відображенням виведеного з обороту капіталу, то для ефективного їх використання необхідно, з одного боку, мінімізувати рівень товарного запасу, а з іншого – підтримувати ритм виробництва, не допустити простоїв та збоїв у виробничому процесі та на робочому місці. Тому слід також звернути особливу увагу на логістичні операції, пов'язані з розташуванням складів, рухом сировини, навантажувально-розвантажувальними роботами тощо [6, с. 441].

З метою обґрунтування матеріально-технічного забезпечення виробництва розглядаються можливості забезпечення проекту сировиною, матеріалами, комплектуючими, запасними частинами, енергією тощо. Для цього передбачається врахувати наступні дані:

- розрахунок потреби в матеріально-технічних ресурсах;
- перелік можливих постачальників ресурсів;
- періодичність придбання основних видів сировини та матеріалів (помісячно, в сезон, хаотично) і відповідність їх якості вимогам підприємства;
- умови постачальників щодо оплати (передоплата, бартер тощо);
- схема матеріально-технічного забезпечення (транспортування, навантажувально-розвантажувальні роботи, складування);
- розрахунок потреби в теплоенергетичних ресурсах;
- розрахунок економії матеріально-технічних ресурсів при запровадженні нової технології (в порівнянні з діючою);
- оцінка можливих ризиків в процесі ресурсного забезпечення та заходи щодо їх зниження [5, с. 434].

*Бізнес-план фірми, яка надає послуги.* Особливості просування на ринок послуг залежать від їх властивостей (неоднорідність, недовговічність, надання в потрібному місці та у визначений час тощо). Разом з тим їх особливості не впливають на подальше зростання частки послуг у

валовому внутрішньому продукті країни. Варто відмітити, що пропоновані товари цінні не самі по собі, а в зв'язку з тим, що надають певну функцію чи послугу. Найчастіше товар представляє собою комплекс, до якого входить передпродажне та післяпродажне обслуговування [7, с. 431]. Крім того, послуги впроваджуються на ринок швидше, ніж виробництво товарів, і часто вони вимагають менших початкових капітальних витрат.

Для того, щоб сервісний бізнес став успішним, необхідно сконцентрувати увагу на таких специфічних його аспектах як імідж фірми та особливості позиціонування її на ринку, пакетність послуг, дотримання задекларованих принципів роботи, індивідуальний підхід працівників до клієнтів тощо.

*Бізнес-план фінансового оздоровлення підприємства.* Розробляється для підприємства, яке знаходиться в стані неплатоспроможності і потребує фінансового оздоровлення ( санації) своєї діяльності. Такий бізнес-план дозволяє розробити конкретні заходи щодо відновлення платоспроможності підприємства та підтримки ефективної його діяльності за рахунок надання державної фінансової допомоги для проведення заходів санаційного характеру. Загальна структура такого бізнес-плану передбачає наступні складові:

1. Загальна характеристика підприємства.
2. Короткий план фінансового оздоровлення.
3. Аналіз фінансового стану підприємства.
4. Заходи щодо відновлення платоспроможності та підтримки ефективності господарської діяльності.
5. Ринок і конкуренція.
6. Маркетингова діяльність [8, с. 193].

**Висновки.** На завершення варто відмітити, що бізнес-план не є тільки рекламним продуктом, який позиціонує виробника продукції або надавача послуг на ринку, але й дає аналіз і розкриває особливості ведення бізнесу з точки зору характеристики самого підприємства, його доцільності та ринкових можливостей. Тому стиль подачі, зміст, оформлення та структура бізнес-плану є досить важливими.

#### Список використаних джерел

1. Головань С.И. Бизнес-планирование. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2002. – 320 с.
2. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: Навч. посібник. – Вид. 2-ге, доп. / С.Ф. Покропивний, С.М. Соболев, Г.О. Швиданенко, О.Г. Дерев'яноко. – К.: КНЕУ, 2002. – 379 с.
3. Лудольф Ф., Лихтенберг С. Бизнес-план. Профессиональная подготовка и убедительная презентация. – М.: ОЛМА-ПРЕСС, 2004. – 208 с.
4. Пасічник В.Г., Акіліна О.В. Планування діяльності підприємства: Навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2005. – 256 с.
5. Іванова В.В. Планування діяльності підприємства: Навч. посібник. – К.: Центр навчальної літератури, 2006. – 472 с.
6. Планування і контроль на підприємстві: Навч. посіб. / За ред. М.О. Данилюка. – Львів: Магнолія-2006, 2009. – 531 с.
7. Підприємництво: Навч. посіб. / За ред. В.А. Підсолонко. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 616 с.
8. Ковтун О.І. Стратегія підприємства: Навч. посібник, 2-ге вид., стереотип. – Львів: Новий Світ-2000, 2006. – 388 с.

*Анотація.* Бізнес-плани разрешают оптимально использовать практически все преимущества ведения предприятием конкретного бизнеса, если они учитывают особенности целевого рынка потребителей, специализацию предприятия, тенденции развития отрасли и цель разработки бизнес-плана. Бизнес-планы являются действенным инструментом повышения эффективности производства и получения бизнесом конкретных конкурентных преимуществ.

**Ключевые слова:** бизнес-планирование, бизнес-проект, стратегический план, специализация.

*Annotation.* Business plans allow using particularly all advantages of running enterprises in specific area of business in the optimal way if they take into consideration the features of target consumer's market, specialization of the enterprise, the trends of development branches of industry and the target of developing of business plans. Business plans are deemed as the effective instruments of increasing the production efficiency and receiving particular competitive advantages.

**Key words:** business planning, business plan, strategic plan, specialization.