



**Планування** ділового розвитку фірми [Текст] : навч. посіб. / В. Р. Кучеренко, Е. А. Кузнецов, В. А. Карпов, О. С. Маркітан. - Вид. 2-е, випр. та перероб. - Харків : Бурун Книга, 2010. - 352 с. : табл., рис. - Бібліогр.: с. 348. - ISBN 978-966-8942-52-5.

Розглядаються питання теорії і практики роботи з планування та реалізації ділового розвитку підприємств. Особлива увага приділяється зовнішнім аспектам розробки бізнес-плану, створенню сприятливого враження у інвестора від ознайомлення з діловим планом, прийомам проектного аналізу, методам практичної реалізації нововведень маркетингової спрямованості. На практичному матеріалі надається методичний матеріал та поради з формування маркетингового розділу, товарної політики, фінансового обґрунтування проектів та застосування методів проектного менеджменту.

## ВСТУП

Обґрунтування та реалізація підприємницьких ідей сприяє підвищенню якості бізнесу. Процес стимулювання їх формулювання, обґрунтування та впровадження у підприємницьку практику отримав назву *діловий розвиток фірми*. Цим процесом необхідно керувати, а основною функцією тут є планування. Планування та реалізація ділового розвитку фірми — це досить потужний інструмент ведення підприємницької діяльності. Його метою є стимулювання розробки, обґрунтування та впровадження нових бізнес-ідей. Від того, наскільки грамотно організовано цей процес, багато в чому залежать і кінцеві результати діяльності підприємства.

Сказане є аксіомою для керівників підприємницьких структур, що працюють в умовах цивілізованої ринкової економіки. Відповідно до результатів досліджень західних економістів між успішністю функціонування організації і відношенням у ній до планування є дуже тісний зв'язок. Причому це однаковою мірою справедливо як для великого, так і для малого і середнього бізнесу.

Здавалося б, що в нашій країні, яка має давні традиції в реалізації планування як найважливішої функції керування, повинні були йти шляхом його подальшого удосконалення і широкого застосування у всіх сферах господарської діяльності. Проте факти свідчать цілком про інше. Руйнація директивної системи керування економікою, де розробка планів носило

обов'язковий характер для всіх суб'єктів, що господарюють, призвело до того, що підприємства стали або цілком згортати планову роботу, або відводили їй другорядний характер.

Дану обставину можна пояснити тим, що директивне планування тільки додавало головного болю керівникам підприємств. Практично завжди плани приймалися від досягнутого рівня і ставили своєю задачею нарощування обсягів виробництва. При цьому питання якості, технічного рівня, ефективності й економічності мали другорядний характер.

Але саме неприємне починалося потім, коли приходив термін звіту про виконання плану. Від цього залежала не тільки доля керівника, але матеріальне стимулювання колективу підприємства. Доводилося пускатися у всі тяжкі тільки б показати у звітах потрібну цифру. Тут дуже часто використовувалися і прямі приписки, і авральні роботи в останні дні місяця, коли про якість було просто непристойно нагадувати, і випуск некомплектної продукції і багато - багато чого іншого.

У 1999 році державна податкова адміністрація опублікувала 14 відомих їй схем відхилення від податку. На жаль, подібні дослідження не публікувалися стосовно методів «виконання» державних планів підприємствами. Думаємо, що їх було у 2-3 рази більше.

Тому нічого дивного, що отримавши повну господарську самостійність, багато керівників почали відмовлятися від розробки планів, а економісти-плановики були першими кандидатами на скорочення управлінського апарата. Разом із водою з лохані була виплеснута і дитина.

Об'єктивності заради слід зазначити, що сама логіка розвитку ринку потребувала повернутися обличчям до планування. З того, що найбільше зримі результати реформ відчувалися у фінансовому секторі економіки, випливає, що він висував певні вимоги до суб'єктів господарювання. Наприклад, без надання бізнес-плану неможливо було розраховувати на одержання банківських позичок; розробка планів ставала першою вимогою при внесенні інвестицій, а за умови їхнього іноземного походження, інвестори самі приймали активну участь у розробці проектів. Проте й у цьому випадку, частіше за все, планування сприймалося як неминуче зло. Воно не стало внутрішньою потребою підприємців.

Таке відношення до планування значно збіднює інструментарій підприємницької діяльності, не дозволяє цілком використовувати потенціал бізнесу. Як наслідок — численні помилки і прорахунку котрих цілком можна було б уникнути при правильній організації планової роботи на підприємстві.

Процеси ділового розвитку фірми не завершуються формуванням ділових планів щодо нових бізнес-ідей. У своєму обґрунтованому вигляді плани стають проектами, які потрібно проаналізувати та втілити у життя. Дані процедури є предметом проектного аналізу та проектного менеджменту. Особливу роль тут має другий напрямок ділового розвитку. Це пов'язано з тим, що підприємницька практика має багато прикладів того, що навіть дуже добре обґрунтований діловий план може скінчитися поразкою внаслідок недбалих дій з його реалізації. Саме управління проектами допомагає

оволодіти специфічними методами менеджменту, які спрямовані на створення відповідних умов та застосування заходів, які необхідні для того, щоб бізнес-ідея стала частиною підприємницької практики та втілювалася у підприємницький успіх.

Даний посібник ставить на меті заповнити прогалину в методичному забезпеченні підготування кадрів в області планування підприємницької діяльності, процедур проектного аналізу та управління бізнес-проектами.

З усіх видів планів тут докладно розглядаються питання планування ділового розвитку, або бізнес-планування. Це не означає, що інші види планів (стратегічні, оперативні) мають менше значення. Просто саме в бізнес-планах найбільш повно виявляються можливості планування як методу ефективного керування бізнесом.

Саме цієї функції плану приділялося найважливіше значення при підготуванні матеріалів посібника. Крім того, з огляду на вирішальне значення ділового плану при рішенні питання залучення інвестицій у навчальному матеріалі зроблено акцент на зовнішньому аспекті бізнес-планів. Цим підкреслюється важливість не тільки самої методики упорядкування плану як такого, але і його форми подання інвестору, що багато в чому сприяють появі в останнього інтересу до проекту.

Питання проектного аналізу та проектного менеджменту також викладаються стосовно бізнес-проектів, що дозволяє охопити повний життєвий цикл бізнес-ідей.

Автори намагалися уникати дублювання навчального матеріалу, що викладається в інших економічних дисциплінах. Тому при розгляді методичних питань в області маркетингу, виробничої політики, фінансів і деяких інших робляться посилання на теми відповідних навчальних курсів.

## ЗМІСТ

Вступ.....	3
<b>РОЗДІЛ 1. ПЛАНУВАННЯ.....</b>	<b>6</b>
<b>Глава 1. Поняття ділового розвитку фірми.....</b>	<b>6</b>
1.1. Моделі бізнесу.....	6
1.2. Сутність ділового розвитку фірми. Життєвий цикл бізнес-ідей.....	12
1.3. Логіка формування та впровадження бізнес-ідей.....	16
1.4. Чинники провалів у впровадження нововведень у бізнесі.....	21
1.5. Характеристика проектної стадії розвитку бізнес-ідей.....	25
<b>Глава 2. Сутність планування ділового розвитку фірми.....</b>	<b>28</b>
2.1. Визначення планування ділового розвитку.....	28
2.2. Функції планування ділового розвитку фірми.....	31

2.3.Поняття та характеристика ділового циклу.....	39
2.4.Поняття культури планування ділового розвитку.....	42
<b>Глава 3. Вимоги до змісту та порядок розробки ділового плану.....</b>	<b>46</b>
3.1.Призначення та види ділових планів.....	46
3.2.Вимоги до змісту ділового плану.....	50
3.3.Типові структури ділових планів.....	55
3.4.Порядок розробки ділових планів.....	58
3.5.Програмні засоби упорядкування ділових планів.....	67
<b>Глава 4. Порядок формування маркетинг-плану.....</b>	<b>70</b>
4.1.Вимоги до змісту маркетинг-плану.....	70
4.2.Аналіз сучасної ринкової ситуації.....	73
4.3.Аналіз діяльності конкурентів.....	78
4.4.Обґрунтування стратегії маркетингу та його бюджету.....	80
<b>Глава 5. Обґрунтування товарної (продуктової) політики фірми.....</b>	<b>84</b>
5.1.Задачі обґрунтування продуктової політики.....	84
5.2.Оцінка рівня конкурентоспроможності товарів (послуг).....	87
5.3.Обґрунтування цінової політики фірми.....	88
5.4.Обґрунтування можливого обсягу продажу.....	94
5.5.Порядок заповнення реєстрів товарної політики у середовищі «Project Expert».....	97
<b>Глава 6. Обґрунтування виробничого розділу ділового плану.....</b>	<b>102</b>
6.1.Вимоги до формування виробничо-комерційної політики фірми.....	102
6.2.Опис виробничого циклу.....	105
6.3.Визначення потреб у інвестиційних витратах.....	109
6.4.Визначення потреби у трудових ресурсах.....	113
6.5.Обґрунтування системи матеріально-технічного забезпечення.....	116
6.6.Визначення рівня операційних витрат.....	118
6.7.Порядок заповнення реєстрів виробничого плану у середовищі «Project Expert».....	121
<b>Глава 7. Обґрунтування системи управління та власності.....</b>	<b>128</b>
7.1. Вимоги інвесторів до змісту розділу.....	128
7.2. Керівництво бізнесом.....	130
7.3. Потреба у капіталі та форма власності.....	134
7.4. Формування кошторисів загальногосподарських втрат.....	137
<b>Глава 8. Розробка фінансового розділу ділового плану.....</b>	<b>138</b>
8.1.Вимоги до формування фінансового розділу ділового плану та його зміст.....	138
8.2.Обґрунтування умов беззбитковості.....	141
8.3. Формування та аналіз балансу кеш-фло у середовищі “Project Expert”.....	145
8.4. Формування та аналіз плану з прибутків у середовищі «Project Expert».....	158
<b>Глава 9. Загальний опис компанії і бізнесу.....</b>	<b>161</b>
9.1. Загальні вимоги до написання розділу.....	161

9.2. Аналіз ринкової сталості підприємства.....	163
9.3. Опис продуктів і послуг.....	171
<b>РОЗДІЛ 2. ПРОЕКТНИЙ АНАЛІЗ.....</b>	<b>173</b>
<b>Глава 10. Аспекти проектного аналізу.....</b>	<b>173</b>
10.1. Зміст аналізу реалістичності проекту.....	173
10.2. Маркетинговий аналіз умов інвестування.....	174
10.3. Технічний аналіз.....	177
10.4. Інституціональний аналіз.....	178
10.5. Соціальний аналіз.....	178
10.6. Екологічний аналіз.....	179
10.7. Фінансовий та економічний аналіз.....	180
<b>Глава 11. Оцінка ефективності проекту.....</b>	<b>192</b>
11.1. Сутність інструментарію проектного аналізу.....	192
11.2. Критерії оцінки проектів.....	198
11.3. Прості методи оцінки ефективності проектів.....	198
11.4. Чистий приведений прибуток.....	201
11.5. Дисконтовані критерії ефективності проектів.....	203
<b>Глава 12. Порівняння альтернативних проектів.....</b>	<b>208</b>
12.1. Оцінка ефективності альтернативних проектів на основі дисконтованих критеріїв.....	208
12.2. Порівняння проектів із різними обсягами грошових потоків.....	211
12.3. Порівняння проектів із різноманітними періодами грошових потоків.....	213
12.4. Порівняння взаємовиключних проектів із різними термінами життя.....	213
<b>Глава 13. Управління проектними ризиками.....</b>	<b>216</b>
13.1. Сутність і поняття проектних ризиків.....	219
13.2. Практичні методи урахування ризиків.....	221
13.3. Методи кількісного аналізу проектних ризиків.....	223
13.4. Методи запобігання ризикам.....	225
<b>Глава 14. Характеристики проекту як об'єкту управління.....</b>	<b>227</b>
14.1. Визначення проекту.....	227
14.2. Типи проектів.....	234
14.3. Життєвий цикл проектів.....	239
14.4. Характерні ознаки проекту.....	242
14.5. Середовище та зацікавлені сторони (учасники) проекту.....	247
<b>Глава 15. Сутність та задачі проектного менеджменту.....</b>	<b>250</b>
15.1. Принципова схема реалізації проектів.....	250
15.2. Визначення та етапи становлення проектного менеджменту.....	252
15.3. Методологічні основи управління проектами.....	257
15.4. Основні терміни проектного менеджменту.....	262
15.5. Параметри проекту, що підлягають керуванню.....	265
15.6. Процеси управління проектами.....	270

15.7. Функції та методи управління проектами.....	274
<b>Глава 16. Організаційні форми управління проектами.....</b>	<b>276</b>
16.1. Організаційні основи управління проектами.....	276
16.2. Загальні принципи побудови організаційних структур управління проектами.....	280
16.3. Організаційні структури проекту.....	287
16.4. Вимоги до формування команди менеджера проекту.....	292
16.5. Статут проекту.....	296
<b>Глава 17. Основи проектного фінансування.....</b>	<b>297</b>
17.1. Поняття і відмінні риси проектного фінансування.....	297
17.2. Механізм здійснення проектного фінансування.....	500
17.3. Форми забезпечення при проектному фінансуванні.....	304
17.4. Форми повернення коштів при проектному фінансуванні.....	305
17.5. Перспективи проектного фінансування в Україні.....	307
<b>Глава 18. Процеси планування у проектному менеджменті.....</b>	<b>308</b>
18.1. Сутність процесів планування у проектному менеджменті.....	308
18.2. Складові частини процесів планування.....	311
18.3. Оцінка тривалості та вартості і проектних робіт.....	317
18.4. Основи формування календарного плану проекту.....	320
18.5. Методи “стиснення” тривалості.....	323
<b>Глава 19. Процеси виконання у проектному менеджменті.....</b>	<b>326</b>
19.1. Склад процесів виконання у проектному менеджменті.....	326
19.2. Управління виконанням та якістю проекту.....	329
19.3. Управління командою проекту.....	330
19.4. Управління закупівлями у проекті.....	332
19.5. Організація тендерів та торгів.....	335
<b>Глава 20. Процеси здійснення контролю у проектному менеджменті.....</b>	<b>338</b>
20.1. Склад процесів контролю у проектному менеджменті.....	338
20.2. Моніторинг проектних робіт.....	340
20.3. Контроль вартості. Метод освоєного обсягу.....	343
20.4. Оцінка вартості по завершенні проекту.....	345