

УДК 330.1

Постоева О. Г.,

к. пед. н., доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва та менеджменту ННІМП ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України, м. Київ

Стицюра Д. О.,

здобувач вищої освіти групи МОБМ-20-Д1 ННІМП ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України, м. Київ

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Анотація. У статті розглянуто теоретичні основи бізнес-планування на підприємстві, розкрито сутність бізнес-плану. Проаналізовано значення бізнес-планування для розвитку підприємства. Представлено різні підходи до складання структури бізнес-плану.

Ключові слова: бізнес-планування, планування, бізнес-план, підприємство, підприємець.

Постоева О., Стицюра Д.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Аннотация. В статье рассмотрены теоретические основы бизнес-планирования на предприятии, раскрыта сущность бизнес-плана. Проанализировано значение бизнес-планирования для развития предприятия. Представлены разные подходы к составлению структуры бизнес-плана.

Ключевые слова: бизнес-планирование, планирование, бизнес-план, предприятие, предприниматель.

THEORETICAL BASIS OF BUSINESS PLANNING AT THE ENTERPRISE

Abstract. The article is devoted to theoretical basis of business planning at an enterprise. The essence of the business plan is revealed. The importance of business planning for enterprise development is analysed. Different approaches to drawing up a business plan structure are presented.

Keywords: business planning, planning, business plan, enterprise, entrepreneur.

Постановка проблеми. Загальновідомим є положення, що рівень розвитку економіки, добробуту населення країни визначає розвиток малих та середніх підприємств, які забезпечують більшість населення робочими місцями. Економіка України не є виключенням. Неправильна економічна політика держави 90-х років призвела до створення фінансово-промислових (олігархічних) груп, з високою концентрацією фінансових ресурсів та великих підприємств. Створенню умов для розвитку малих та середніх підприємств в економічній політиці не приділялось належної уваги. Підприємництво в Україні розвивалось повільно, у порівнянні з сусідніми країнами. Наближення підприємництва до європейського рівня розвитку є надзвичайно важливим завданням для України. Розповсюдження знань про бізнес-планування та їх практичне використання підприємцями сприятиме більш стійкому розвитку малих та середніх підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні основи бізнес-планування та широке коло питань, пов'язаних із забезпеченням конкурентоспроможності підприємств, знайшли своє відображення у працях вітчизняних та зарубіжних авторів, таких як М. Алексєєва, К. Барроу, П. Барроу, Р. Браун, Т. Васильців, О. Г. Дерев'янка, О. Заярна, О. Іляш, Дж. Качмарік, В. Козловський, А. Кривонос, В. Кучеренко, В. Македон, О. Орлов,

В. Попов, А. Сергєєв, Г. Тарасюк, О. Телетов, В. Ясінський. С. Покропивний, С. Соболев, Г. Швиданенко, Т. Яровенко.

Створення кожного суб'єкта господарювання, його подальше функціонування та розвиток вимагають детального планування. У разі постійного пристосування до конкурентного середовища та розробки стратегій конкуренції на внутрішньому ринку, бізнес-план дозволяє охопити всі функціональні напрямки діяльності підприємства, починаючи з детального опису діяльності і закінчуючи ретельним фінансовим розрахунком економічної ефективності. Його розробка та контроль впровадження сприяє підвищенню ефективності та зменшенню ризику започаткування нової справи. В умовах посилення конкуренції на внутрішньому ринку використання цього методологічного інструменту стає все більш актуальним для забезпечення стійкої конкурентоспроможності підприємств.

Мета статті – визначити та розглянути основи бізнес-планування, розкрити сутність бізнес-плану, основні принципи його складання, та проаналізувати його значення для розвитку підприємства.

Виклад основного матеріалу. Складання бізнес-плану відіграє важливу роль в організації та економіці бізнесу. Бізнес-план є загальним інструментом управління в ринковій економіці, і він є основою конкретної маркетингової, фінансової, логістичної та кадрової політики бізнесу. Бізнес-план - це візитна картка, за допомогою якої потенційні ділові партнери можуть оцінити шанси на успіх у бізнесі; це основа для переговорів із іноземними партнерами та майбутніми інвесторами.

В економічній літературі бізнес-план розглядається як:

- інструмент внутрішнього планування;
- інструмент залученні фінансування (кредитів чи інвестицій);
- інструмент стратегічного планування.

Розглянемо деякі визначення «бізнес-план».

Формулювання поняття бізнес-план представлено у роботах багатьох зарубіжних та вітчизняних дослідників [1-7, 10], кожен з яких розглядав бізнес-план з різних позицій, проте основне його значення, характеристики є тотожними. Наведемо декілька визначень, які найбільш повно відображають його сутність:

Бізнес-план - всебічний опис бізнесу та середовища, в якому він діє, а також системи управління, якої він потребує для досягнення поставлених цілей [8].

Бізнес-план – це письмовий документ, в якому викладено сутність підприємницької ідеї, шляхи й засоби її реалізації, охарактеризовано ринкові, виробничі, організаційні та фінансові аспекти майбутнього бізнесу, а також особливості управління ним [10, с. 6.].

Бізнес-планування має велике значення для розвитку підприємства. Бізнес-план детально описує, як бізнес визначає свої цілі та як він повинен досягати своїх цілей. У бізнес-плані письмово викладено дорожню карту фірми з точки зору маркетингової, фінансової та операційної діяльності.

Бізнес-план - це універсальний інструмент планування, який дозволяє вирішити велику кількість різних стратегічних завдань. Тому бізнес-план як документ може сильно відрізнятися за формою, змістом, структурою та обсягом. Так, можна розробити бізнес-плани для всього підприємства або окремих напрямків діяльності (стратегічні одиниці, продукти (послуги), технічні рішення тощо). Бізнес-план може бути пов'язаний з новою компанією, існуючою компанією або компанією, яка реорганізовується.

Для існуючих підприємств цей документ можна розробити для планування розвитку або забезпечення фінансового оздоровлення. І навпаки, у плані розвитку бізнесу підприємства може бути задіяне все підприємство або окремі його виробничі підрозділи.

Деталі структури бізнес-плану залежать від характеристик організації (банку, інвестора, ділового партнера / підрядника), на яку спрямований цей

документ. Тому, затверджуючи склад та зміст бізнес-плану, компанії повинні звертати увагу на такі фактори:

- види підприємницької діяльності;
- корпоративні функціональні підрозділи;
- масштаби бізнесу та обсяг необхідних інвестицій;
- перспективи та реалізація підприємницьких проєктів;
- характеристика продукції (послуг) підприємства та сучасний етап його життєвого циклу;
- цілі та цільові аудиторії бізнес-плану;
- обрана стратегія підприємства;
- розмір цільового ринку та його рівень конкуренції [5].

Бізнес-план є успішним методологічним інструментом для визначення меж між внутрішнім та зовнішнім середовищем підприємства та вибору найкращих контрзаходів для зменшення невизначеності підприємницької діяльності. У процесі аналізу та обліку ряду факторів у діловому середовищі передбачення та раціональність бажаного стану підприємства можуть забезпечити можливості для відстеження операцій, виявлення помилок та коригування бізнес-плану. Отже, систематизація інформаційних ресурсів зменшує можливі ризики негативних наслідків реалізації бізнес-проєктів, забезпечуючи тим самим розрахунок суворих обмежень обсягу господарської діяльності, в межах цього діапазону підприємство досягло точки балансу у внутрішньому аспекті ринку [1].

Підприємство зможе розробити якісний бізнес-план дотримуючись певних принципів,. Розглянемо нижче короткий виклад принципів створення бізнес-плану.

- Адекватність - бізнес-план та всі його частини мають відповідати існуючим ринковим умовам та можливостям компанії [4];
- Характер розрахунків, що виконуються у бізнес-плані, має відповідати основним цілям;

- Послідовність - формулювання бізнес-плану має бути безперервним процесом бізнес-планування;

- Систематичність – серія показників та розрахунків, що проводяться при формуванні бізнес-плану, має бути пов'язана з єдиною системою показників, яка відповідає загальним цілям та ресурсам;

- Всі наукові розрахунки, зроблені при формуванні бізнес-плану, мають базуватися лише на наукових методах і підходах;

- Ініціювати, активувати, стимулювати та мотивувати передбачувані дії, проекти, угоди тощо;

- Прогнозувати очікуваний стан підприємства в процесі аналізу та обчислення ряду факторів;

- Координація та інтеграція – розглянути взаємозв'язок та взаємозалежність усіх структурних підрозділів підприємства та зосередитись на єдиному загальному результаті;

- Управління безпекою - надавати інформацію про можливі ризики, щоб вчасно вживати профілактичних заходів для зменшення або запобігання негативних наслідків;

- Впорядкувати – встановити єдиний загальний порядок успішної роботи та відповідальності;

- Контроль – можливість швидко відстежувати виконання плану, знаходити помилки та коригувати можливості;

- Документування - представляти бізнес-план у вигляді документа [4].

Існують різні підходи та методики розробки бізнес-планів. Методики та стандарти бізнес-планування пропонують Організація об'єднаних націй з промислового розвитку (UNIDO), Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР), Світовий банк реконструкції та розвитку (СБРР), програма технічної допомоги TACIS. В 2006 р Міністерство економіки України затвердило власні методичні рекомендації щодо розроблення бізнес-плану підприємств.

Основними розділами бізнес-плану за методикою, створеною в програмі TACIS є:

- Короткий опис;
- Бізнес та його стратегія;
- Ринок та маркетингова стратегія;
- Виробництво та експлуатація;
- Управління та процес прийняття рішень;
- Фінанси;
- Фактори ризику;
- Програми.

У Методичних рекомендаціях з розроблення бізнес-плану підприємств Міністерства економіки наведено структуру бізнес-плану, що складається з таких основних розділів:

- резюме;
- характеристика підприємства;
- характеристика продукції (послуг), що виробляється підприємством;
- дослідження та аналіз ринків збуту продукції (послуг);
- характеристика конкурентного середовища та конкурентні переваги;
- план маркетингової діяльності;
- план виробничої діяльності підприємства;
- організаційний план;
- план охорони навколишнього середовища;
- фінансовий план та програма інвестицій;
- аналіз потенційних ризиків;
- бюджетна та економічна ефективність інвестиційного бізнес-плану;
- соціально-економічні наслідки реалізації інвестиційного бізнес-плану [11].

Відповідно до стандартів UNIDO бізнес-план має складатися з таких частин [9]:

- Резюме
- Опис галузі та компанії
- Опис послуг (товарів)
- Продаж та маркетинг
- План виробництва
- Організаційний план
- Фінансовий план
- Оцінка ефективності проекту
- Гарантії та ризики компанії
- Програми [9].

Як видно із наведених вище підходів до складання бізнес-плану, усі вони містять багато схожих елементів та відрізняються послідовністю розділів. Підприємці можуть довільно обирати ту чи іншу методику чи стандарт на власний розсуд.

Незалежно від того, який підхід до визначення структури буде обрано підприємцями, слід пам'ятати, що кожне завдання плану може бути розв'язане лише у взаємозв'язку з іншими. Саме бізнес-план виступає важливим засобом збільшення капіталу підприємства. Процес складання плану дає змогу глибоко проаналізувати розпочату справу у всіх деталях. Бізнес-план є основою бізнес-пропозиції у переговорах з майбутніми партнерами. Він відіграє важливу роль при визначенні потреби в персоналі підприємства.

Формулюючи бізнес-плани, існуючі компанії мають певні переваги перед стартапами. Дані, які вони використовували для розрахунків, надійно підтверджували результати їх діяльності, а їхні подальші плани гуртуються на успішному досвіді компанії та досвіді, який вони отримали здійснюючи помилки у реалізації попередніх стратегій.

У створенні будь-якої справи є багато основних перешкод. Якщо немає необхідного рішення, кожна перешкода спричинить проблеми. Сюди входять організаційне управління, накопичення капіталу, розробка продукту та маркетинг, підтримка необхідного рівня прибутку та захист бізнесу від несприятливих наслідків. Статистика показує, що 75% усіх нових підприємств провалилися на ранніх стадіях [2].

Бізнес-план готується за кілька років наперед і за необхідності переглядається, як правило, раз на рік. З накопиченням інформації та досвіду процес коригування плану стає простішим.

Особливістю бізнес-плану є те, що він є всебічним документом, який відображає всі основні аспекти бізнес-проекту. Він вивчає різні проблеми, з якими можуть зіткнутися підприємці, та визначає шляхи їх вирішення. Водночас слід зазначити, що принцип управління за допомогою бізнес-планів передбачає, що багато конкретних факторів бізнес-проекту необхідно враховувати в процесі формування конкретного бізнес-плану [6].

Повний бізнес-план можна швидко перетворити на заявку на фінансування, оскільки він містить всю необхідну інформацію для залучення коштів (партнерства, інвестиції, позики) для розвитку бізнесу. Наявність бізнес-плану суто психологічно викликає переконливість підприємницької ініціативи власника.

На додаток до цих зовнішніх функцій, представлених у документі, процес планування також змушує підприємців повною мірою оцінювати запропоновану ними економічну діяльність у всіх аспектах (продаж, співробітники, організація, фінансування тощо). Якщо це не буде детально оцінено в процесі планування, можливо, не вдасться визначити безліч переваг та недоліків підприємства. В майбутньому це може стати серйозною перешкодою та ускладнити роботу.

Після затвердження бізнес-плану на етапі реалізації його слід періодично переглядати та оновлювати, щоб побачити, чи були досягнуті цілі, чи вони змінилися і як змінилася ринкова ситуація.

Висновки. В статті було розглянуто та визначено основи бізнес-планування, розкрито сутність бізнес-плану, набору принципів та вимог, проаналізовано його значення для розвитку підприємства.

Сучасною вимогою внутрішнього ринкового середовища України для кожного суб'єкта господарської діяльності є постійне передбачення майбутніх змін, які визначають його конкурентоспроможність та здатність функціонувати на ринку.

Ділова практика показує, що бізнес-планування має велике значення для розвитку підприємства. Якісний бізнес-план описує, як бізнес визначає свої цілі та як він повинен досягати своїх цілей. У бізнес-плані викладено дорожню карту фірми з точки зору маркетингової, фінансової та операційної діяльності.

Аналіз літератури показав, що існують різні підходи, методики до складання бізнес-плану, але усі вони містять багато схожих елементів та відрізняються послідовністю розділів. Підприємці можуть довільно обирати ту чи іншу методику чи стандарт на власний розсуд, оскільки не існує стандарту розробки бізнес-плану через відмінність цілей бізнесу та великої кількості варіацій середовища, в якому він функціонує.

Загалом можна сказати, що бізнес-планування є творчим і аналітичним процесом, вимагає глибоких знань економіки, менеджменту та навичок проектної роботи. Перспективним напрямком подальших досліджень є питання забезпечення ефективного навчання здобувачів вищої освіти основам бізнес-планування.

Список використаних джерел

1. Алексеева М. М. Планування діяльності фірми : навч.-метод. посіб. / М. М. Алексеева. – К. : Фінанси і статистика, 2011. – 248 с
2. Барроу К. Бізнес-план : практ. посіб. / Барроу К., Барроу П., Браун Р. – К. : Знання, 2001. – 285 с.
3. Васильців Т. Г. Конкурентні переваги підприємства та обґрунтування стратегії їх забезпечення / Т. Г. Васильців, Н. Я. Кравчук //

Науковий вісник НЛТУУ : зб. наук.-техн. праць. – 2013. – Вип. 23.2. –С. 208-213.

4. Іляш О. І. Необхідність теоретичного обґрунтування й розробки системного підходу до оцінки результативності діяльності підприємства [Електронний ресурс] / О. І. Іляш, О. М. Заярна // Глобальні та національні проблеми економіки : зб. наук. праць. –2015. – Вип. 3. – Режим доступу : <http://global-national.in.ua/issue-3>

5. Орлов О.О. Планування діяльності промислового підприємства: Підручник. - К.: Скарби, 2002.

6. Економіка підприємства: навч. посібник / За ред. А. В. Шегди. — К.: Знання, 2005. — 431 с

7. Яровенко Т. С. Бізнес-планування як сучасний інструмент стратегічного управління підприємством // Східна Європа: економіка, бізнес та управління – 2019. - Випуск 6 – С. 465.

8. Методичний посібник з розробки бізнес-плану / програма TACIS. – Режим доступу: <https://www.teo.ru/tacis.htm>

9. Структура бізнес-плану за стандартом UNIDO. – Режим доступу: <https://www.teo.ru/unido.htm>

10. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: навч. посібник. — Вид. 2-ге, доп. / С. Ф. Покропивний, С. М. Соболев, Г. О. Швиданенко, О. Г. Дерев'янка. — К.: КНЕУ, 2002. — 379 с.

11. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розроблення техніко-економічного обґрунтування забезпечення ефективного використання об'єктів права державної та комунальної власності, що пропонуються до передачі. Мінекономрозвитку України; Наказ, Рекомендації від 27.12.2013 № 1591. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0290665-06#Text>

Матеріали подано в авторській редакції