

*Щербак В.Г., д.е.н., проф., Щур Т.В., магістр*  
*Київський національний університет технологій та дизайну*  
**УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ  
НА ПІДПРИЄМСТВІ**

**Анотація.** Розглянуто поняття «бізнес-план», його функції, основні структурні елементи та їх змістовне наповнення.

**Ключові слова:** бізнес-план; управління; підприємництво.

*Щербак В.Г., д.э.н., проф., Щур Т.В., магистр*  
*Киевский национальный университет технологий и дизайна*  
**УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕСОМ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ  
НА ПРЕДПРИЯТИИ**

**Аннотация.** Рассмотрено понятие «бизнес-план», его функции, основные элементы и их содержательное наполнение.

**Ключевые слова:** бизнес-план; управление; предпринимательство.

*Shcherbak V., Schur T.*  
*Kyiv National University of Technologies and Design*  
**MANAGEMENT BUSINESS PLANNING PROCESS  
AT THE ENTERPRISE**

**Abstract.** The concept of "business plan", its functions, the main structural benefits and their relative changes.

**Keywords:** business plan; management; entrepreneurship.

**Постановка проблеми.** Все більшою мірою для сучасних підприємств стає важливим розроблення бізнес-планів. Бізнес-планування служить корисним засобом прогнозування фінансових показників, у разі створення або розширення діючого підприємства. Крім того, динаміку ринкових тенденцій необхідно враховувати при розробці нової продукції, організації та фінансуванні її виробництва. Недостатнє висвітлення в спеціалізованій літературі питань управління процесом бізнес-планування підприємств обумовлює певний науковий і практичний інтерес, що визначає актуальність проблеми і теми дослідження.

**Аналіз останніх публікацій.** Теоретичним та методологічним аспектам бізнес-планування діяльності підприємств було присвячено ряд наукових праць, зокрема таких відомих вітчизняних та зарубіжних вчених, як В. Алієв, В. Барінов, К. Барроу, А. Богомолів, Т. Броннікова, В. Буров, М. Віноградова, О. Волков, С. Головань, В. Горбунов, В. Горемікін, А. Гречан, Р. Гріфін, О. Дерев'янка, І. Дубровін, М. Зінгер, В. Іванова, О. Кузьмін, І. Липиць, В. Лосєв, Т. Любанова, С. Ляпунов, М. Мальська, С. Млодика, В. Морошкін, Є. Орлова, Г. Осовська, С. Петухова, С. Покропивний, В. Попов, В. Попова, М. Романова, С. Соболев, В. Стадник, Н. Стрекалова, Г. Тарасюк, Е. Уткін, Г. Швиданенко, В. Ясинський та ін.

Водночас вивчення наукової літератури та практики бізнес-планування на вітчизняних підприємствах свідчить, що наразі недостатньо висвітленим і навіть суперечливим залишається управління процесом бізнес-планування, що має важливе значення ефективності кожного сучасного підприємства.

**Мета дослідження.** Головною метою цього дослідження виступає управління процесом бізнес-планування на підприємстві.

**Результати дослідження.** Як у економічній літературі, так і в господарській практиці поняття «бізнес-планування» використовується у двох смислових значеннях: широкому і вузькому. Дослівно «бізнес-планування» (business-planning) перекладається

з англійської мови як «планування бізнесу, підприємницької діяльності», «планування підприємництва». Що ж стосується визначення сутності самого поняття «підприємництво», то з цього приводу існує безліч думок, відповідно до яких дана категорія трактується як:

- процес створення чогось нового;
- динамічний процес нарощування багатства;
- принципово новий тип господарювання, що базується на інноваційному поведінці власників підприємства;
- вміння організувати власний бізнес і успішно здійснювати функції, пов'язані з його управлінням.

Найповніше, на наш погляд, сутність підприємництва відображена в наступному визначенні – «Підприємництво являє собою вільне економічне господарювання в різних сферах діяльності (крім заборонених законодавчими актами), здійснюване суб'єктами ринкових відносин з метою одержання прибутку (доходу)» [1]. На основі цього визначення можна зробити висновок, що практично вся діяльність будь-якої комерційної структури (організації, що має метою своєї діяльності отримання прибутку) в ринковій економіці є підприємництвом.

Звідси, під бізнес-плануванням в широкому сенсі слід розуміти систему комплексного планування діяльності комерційного підприємства; результатом бізнес-планування є вся система планів підприємства.

Бізнес-план – це письмовий документ, в якому викладено сутність та опис визначеної бізнес-ідеї, шляхи й засоби її реалізації та охарактеризовано ринкові, виробничі, організаційні та фінансові аспекти майбутнього бізнесу, ризики та прибутковість, пов'язані з її впровадженням а також особливості управління ним [3].

У ринковій системі господарювання бізнес-план виконує дві найважливіші функції:

- зовнішню – ознайомити різних представників ділового світу із сутністю та основними аспектами реалізації конкретної підприємницької ідеї;
- внутрішню (життєво важливу для діяльності самого підприємства) – опрацювати механізм самоорганізації, тобто цілісну, комплексну систему управління реалізацією підприємницького проекту [2].

У бізнес-плані формулюються перспективи та поточні цілі реалізації ідеї, оцінюються сильні і слабкі сторони бізнесу, наводяться результати аналізу ринку та його особливостей, (враховуючи смаки споживачів та конкурентоспроможність підприємства та ін.) викладаються подробиці функціонування підприємства за цих умов, визначаються обсяги фінансових і матеріальних ресурсів для реалізації проекту [2].

Бізнес-план виступає як об'єктивна оцінка результатів ринкової діяльності компанії і в той же час як необхідний інструмент проектно-інвестиційних рішень в залежності від потреб ринку. В плані характеризуються основні аспекти комерційного підприємства, аналізуються проблеми, з якими воно стикається, і визначаються шляхи і методи їх рішення. Звідси бізнес-план виступає в якості пошукової, науково-дослідної і проектної роботи [16].

Зовнішні інвестори та кредитори ніколи не вкладатимуть гроші в бізнес, якщо не ознайомляться з ретельно підготовленим бізнес-планом. Такий план має переконати потенційних інвесторів в тому, що підприємницький проект має чітко визначену стратегію успіху та заслуговує на фінансову підтримку.

Розробка бізнес-плану – це важлива та корисна процедура з погляду управління підприємством, адже бізнес-план чітко і детально описує перспективи функціонування фірм, показує, як її керівники планують досягти мети. Практика свідчить, що для

розробки середньої складності бізнес-плану (залежно від досвіду та підготовленості підприємця) необхідно до 200 годин.

Процес розробки бізнес-плану розпочинається з формування інформаційного поля, тобто зі збирання інформації щодо майбутнього бізнесу.

Інформаційне поле бізнес-плану – це сукупність документів чи даних правового, політичного, економічного, комерційного, науково-технічного, зовнішньоекономічного та соціального характеру, які забезпечують інформаційні потреби підприємця в процесі опрацювання бізнес-плану [10].

Незалежно від сфери діяльності й особливостей компанії, що готує бізнес-план, можна визначити кілька стандартних етапів, які необхідно послідовно пройти при його розробці, а саме:

- визначення мети написання бізнес-плану. Як правило, мета бізнес-плану визначається переліком проблем, для вирішення яких розробляється бізнес-план;
- чітке визначення списку тих, кому буде наданий бізнес-план.

Оскільки бізнес-план у різних його формах призначений для різних цілей і, відповідно, для різних фахівців, то успіх підприємства залежатиме від того, наскільки вдало бізнес-план відповідає інтересам тих, для кого він призначений [18]. У табл. 1 представлено інформаційний список пріоритетних моментів, які повинні бути в тій або іншій мірі відбиті в бізнес-планах, орієнтованих на різні категорії фахівців.

*Таблиця 1*

**Інформаційний список для складання бізнес-плану**

Для кого	Інформація
Банкіри	Фінансові потоки, активи, стабільний ріст
Інвестори	Стрімке зростання, потенційно великий ринок, команда керівників
Стратегічний партнер	Спільний потенціал, спільні товари й послуги
Великий клієнт	Стабільність, послуги
Нові співробітники	Стабільність, великі можливості професійного росту
Фахівці зі злиття компаній	Досягнення тих цілей, які одне підприємство не здатне досягти самостійно
Для внутрішніх цілей	Прибутковість, витрати, ефективність, ризики, перспективи

*Джерело: складено авторами на основі [5]*

У загальному вигляді бізнес-план складається з розділів вказаних на рис. 1.

Згідно з управлінським процесом до основних завдань розробки бізнес-плану належать [6]:

- оцінка новизни та прогресивності підприємницької ідеї, її сильних та слабких сторін;
- визначення витрат, фінансових ресурсів та джерел фінансування;
- обґрунтування та вибір стратегії діяльності фірми, визначення концепції її розвитку в період реалізації підприємницької ідеї; оцінка кон'юнктури ринку та рівня конкуренції; визначення ступеня можливого господарського ризику;
- пошук надійних партнерів для розробки й реалізації інноваційно-інвестиційного проекту;
- прогнозування (приблизні розрахунки) очікуваних результатів реалізації нової підприємницької ідеї в перші та наступні три-п'ять років.

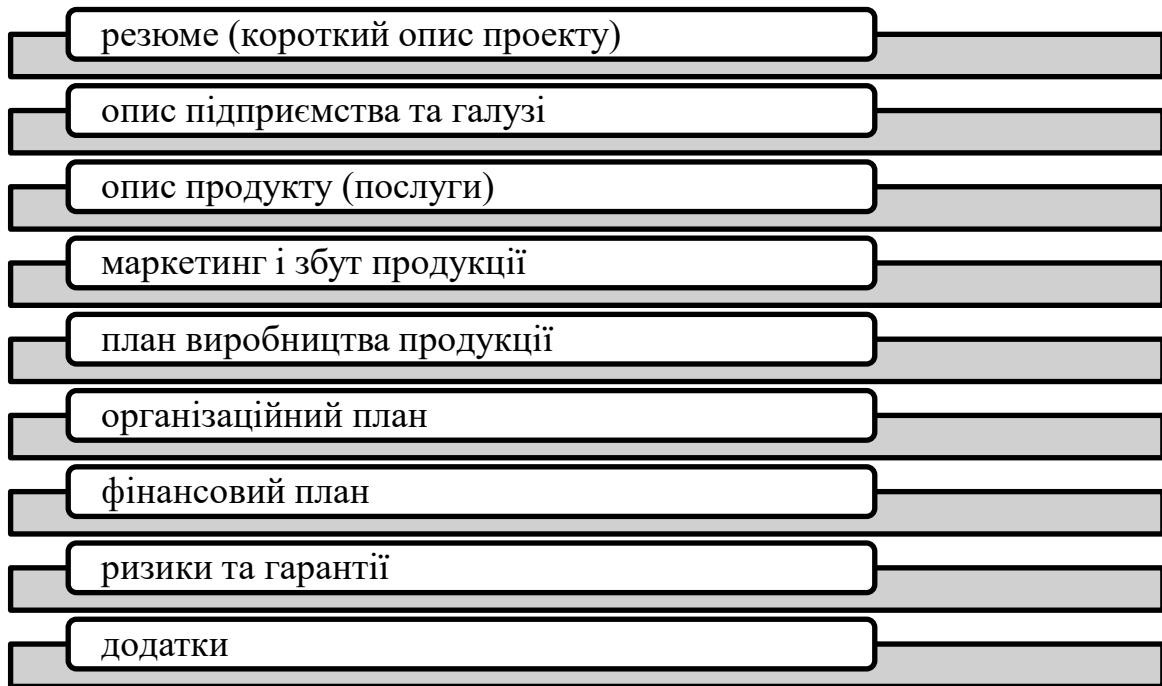


Рис. 1. Структурні елементи бізнес-плану та їх змістовне наповнення

**Висновки.** Проведені дослідження показують, що сьогодні бізнес-план став основним документом, без якого не може обійтися жодне підприємство, оскільки саме в ньому відображається детальний аналіз, розрахунок проведення запропонованого виробничо-економічного рішення.

Згідно з рекомендаціями експертів, суть бізнес-плану має бути викладена вже у перших рядках. Слід в обов'язковому порядку дотримуватися стрункої концепції. У декількох реченнях необхідно вміти пояснити, у чому полягають конкурентні переваги представленого проекту, оскільки інвестори цікавляться, яким саме способом підприємство буде досягати успіху. Фахівці зауважують, що в більшості бізнес-планів такі важливі моменти відсутні.

Саме тому ефективний бізнес-план повинен вказати на ключові переваги проекту та причини, з яких користувачі повинні будуть платити за певну послугу або товар. При цьому для інвесторів необхідно зазначити суму фінансових коштів, необхідних підприємству для старту, розширення або підтримки його поточної діяльності. Не варто забувати й про перспективи та можливості зростання, ризики та способи їх нівелювання, список членів команди, партнерів, конкурентів, а також діючих та потенційних клієнтів підприємства. Це надасть повну картину для інвесторів, що допоможе прийняти більш зважене рішення щодо фінансування того чи іншого проекту та можливих преференцій для них.

#### Список використаної літератури

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф; пер. с англ. – М.: Экономика, 2008. – 519 с.
2. Артюх І. С. Роль бізнес-планування у розвитку підприємництва / І. С. Артюх // Управління розвитком. – 2015. – № 14. – С. 117–118.
3. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. – К.: КНЕУ, 2017. – 160 с.
4. Богів Я. С. Оцінювання та аналізування ефективності бізнес-планування інноваційних проектів підприємств / Я. С. Богів // Інвестиції: практика та досвід. – 2015. – № 23. – С. 26–30.

5. Василюк В. В. Бізнес-планування як інструмент управління витратами харчового виробництва / В. В. Василюк // Моделювання регіональної економіки. – 2017. – № 1. – С. 218–224.
6. Македон В. В. Бізнес-планування: навч. посіб. / В. В. Македон. – К.: ЦУЛ, 2015. – 236 с.