

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2022. № 12.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.12.61>

УДК 338.2

Я. Д. Дяченко,

*студентка 6 курсу, освітня програма «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності», Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8459-9000>*

БІЗНЕС-ПЛАН ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

Ya. Diachenko,

*6th-year student, educational program “Management of foreign economic activity” of
V. N. Karazin Kharkiv National University*

BUSINESS PLAN AS A TOOL FOR ENTERPRISE MANAGEMENT

У сучасному світі бізнес-планування є невід’ємною частиною діяльності компанії, що розвивається. В умовах ринкових відносин підприємства гостро потребують удосконалення форм та методів роботи для вирішення питань, пов’язаних з обґрунтуванням перспектив розвитку. Для того щоб мати можливість отримати банківське кредитування, здійснювати структурну перебудову виробництва, створювати умови для організації ефективної роботи, підвищувати продуктивність фінансово-господарської діяльності необхідно досконало опанувати методiku розробки бізнес-плану. Саме бізнес-

план є основним документом як у партнерських відносинах, так і у внутрішньому організаційному процесі управління підприємством з позиції вигідності, стабільності та продуктивності його роботи. Необхідність якісного перетворення економіки на принципово нових засадах, обумовлює об'єктивну необхідність широкого використання бізнес-планування з метою покращення ринкового функціонування підприємств.

In the modern world, business planning is an integral part of the activities of a developing company. In terms of conditions of market relations, enterprises are in dire need of improving the forms and methods of work to address issues related to the substantiation of the development prospects. In order to obtain bank loans, to carry out a structural reorganization of production, to create conditions for the organization of effective work, and to increase the productivity of financial and economic activities, it is necessary to master the method of developing a business plan. The business plan is the main document both in partnership relations and in the internal organizational process of enterprise management from the point of view of profitability, stability and productivity of its work. The need for qualitative transformation of the economy on a fundamentally new basis determines the objective need for widespread use of business planning to improve enterprises' market functioning.

Business planning is an urgent task for the enterprise to make management decisions. Organizations should clearly understand their financial, material and technical, intellectual and labor potential and be able to use it effectively in the process of their work to achieve their goals.

Planning at the enterprise is a management tool that allows one to achieve competitive advantages in the market and make a profit from financial and economic activities, using the most effective means. Consideration of a business plan as a tool for solving various problems allows one to structurally consider the entire activity of the enterprise.

The choice of the vector of enterprise development and the development of strategic directions for its economic activity are the most important tasks for each business entity. The fundamental importance, the increasing relevance and the

complex nature of business planning problems indicate the need for constant attention from the business entity to this area.

In this regard, it is relevant to consider the methodology, technology and organization of business planning and develop recommendations for improving this process.

Ключові слова: *бізнес-планування, менеджмент, зовнішньоекономічна діяльність, конкурентоспроможність, зовнішнє середовище.*

Keywords: *business planning, management, foreign economic activity, competitiveness, external environment.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Бізнес-планування в процесі прийняття управлінських рішень є актуальним завданням для підприємства. Якщо організація працює без планування своєї діяльності, вона не в змозі своєчасно реагувати на проблеми, що виникають. І навпаки, якщо в неї є план роботи, то керівництво компанії буде в стані адекватно сприймати заплановані події. Також підприємствам слід чітко розуміти свій фінансовий, матеріально-технічний, інтелектуально-трудоий потенціал та вміти ефективно його використовувати у процесі своєї роботи для досягнення поставлених цілей.

Планування на підприємстві є інструментом управління, який дозволяє досягти конкурентних переваг на ринку та отримати прибуток від фінансово-господарчої діяльності, використовуючи найефективніші засоби. Розгляд бізнес-плану як інструменту вирішення різних завдань дозволяє структурно розглянути всю діяльність підприємства.

У цьому зв'язку є актуальним розгляд методики, технології і організації бізнес-планування в умовах зовнішньоекономічної діяльності та вироблення рекомендацій щодо вдосконалення даного процесу. Все вищезазначене й обумовлює актуальність обраної для дослідження теми.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У процесі дослідження автором були використані праці вітчизняних та зарубіжних вчених з проблем бізнес-планування діяльності підприємства О. М. Коваленко, О. Н. Воронкова, Г. М. Тарасюка, Д. Кортена та Т. Девенпорта.

Методологія бізнес-планування розглянута в працях таких вчених-економістів як В. В. Ясинський, Г. М. Дроздова, О. М. Арапова, Д. С. Кожухаренко, Е. П. Пузакова та інші.

Ці дослідження мають велике теоретичне та практичне значення, але в них недостатньо присутній системний аналіз процесів бізнес-планування, його організаційне забезпечення та регулювання. Все вищезазначене обумовлює актуальність обраної для дослідження теми.

Формулювання цілі статті. Метою наукової публікації є аналіз можливостей управління процесом розробки бізнес-плану на рівні підприємства в умовах зовнішньоекономічної діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Бізнес-план є корисним і універсальним інструментом, який здатен зробити компанію успішною. У сьогоденнішому глобальному і висококонкурентному бізнес-середовищі підприємства, чи то великі, чи то малі, не можуть сподіватися на конкурентоспроможність і зростання без належного планування.

Для того, щоб у сучасних умовах бізнес функціонував успішно, його обов'язково необхідно планувати, досліджувати обстановку на цільових ринках, стежити за діяльністю конкурентів, аналізувати стан власних ресурсів, перспективи розвитку тощо. Сучасні темпи змін настільки великі, що бізнес-планування стає єдиним способом реального прогнозування майбутніх проблем і можливостей. У цих умовах бізнес-планування забезпечує надійну основу для прийняття вірних управлінських рішень та сприяє зниженню ризику в процесі їх реалізації.

Бізнес-план – це документ, в якому викладено цілі та детально описані дії щодо розвитку проекту або компанії. У документі є фінансовий аналіз, аналіз оцінки капіталу і доходів, а також стратегії маркетингу і продажів при веденні

бізнесу. Мають бути прописані короткострокові, середньострокові та довгострокові цілі. Він дозволяє дізнатися про перспективні методики для управління підприємством, оцінити ризики, а також розрахувати початкові витрати і доходи. Також бізнес-план має бути повним і максимально докладним, щоб цілі компанії могли бути досягнуті.

Робота над бізнес-планом дозволяє оцінити перспективну ситуацію розвитку бізнесу, спрогнозувати основні ринкові тенденції, місце компанії в структурі галузі, вирішити багато внутрішніх проблем (наприклад, провести оцінку фінансового становища, матеріально-технічної бази та інтелектуального потенціалу) [5, с. 30]. Крім цього, бізнес-планування має велике значення при визначенні стратегічних пріоритетів компанії та виборі вектору її подальшого розвитку в довгостроковій перспективі.

Оскільки бізнес-план містить детальну інформацію про бізнес, а саме, мету та завдання компанії, фінансові звіти та складні стратегії маркетингу і продажів, це робить бізнес-структуру компанії більш зрозумілою.

Бізнес-планування нерозривно пов'язане зі стратегічним плануванням, а завдання бізнес-планування полягають якраз у тому, щоб передбачити можливі варіанти розвитку подій і обирати найвигідніші для компанії [7, с. 216]. При цьому розрізняють три типи бізнес-проектів:

1. План для компаній, що відкриваються, в якому завдання бізнес-планування передбачають ретельне опрацювання всіх згенерованих ідей. Такий проект розробляється з метою визначення всіх можливих плюсів і мінусів майбутнього бізнесу, а також найбільш відповідних способів управління ним.

2. Бізнес-план, спеціально розроблений для інвесторів, партнерів, кредиторів, усіх, хто може посприяти бізнесу (грошима або майном). У такому проекті має бути видно, що всі дані реалістичні, а підприємство платоспроможне й ефективне.

3. Бізнес-план інвестиційного розвитку. Включає в себе заходи щодо залучення інвестицій з урахуванням ситуації, що склалася на ринку. Такий проект має підтверджувати, що вкладені в компанію кошти ефективно

працюють і приносять прибуток. Якщо є якісь негативні моменти фінансового плану, на них теж слід вказати. Тут же плануються кроки зі стратегічного розвитку, наводяться результати аналізу ринку, точні обсяги необхідних фінансових вливань [6, с. 182].

Основна мета розробки бізнес-плану – детально описати передбачувану діяльність компанії на запланований період, пов'язану з розробкою нових товарів і послуг, відкриттям нових напрямків бізнесу, фінансовим оздоровленням та інше, визначити основні фінансові показники на наступний період (3–5 років) з урахуванням рівня попиту цільового ринку, провести оцінку наявних ресурсів та визначити потреби у додатковому зовнішньому фінансуванні [2, с. 304].

Хоча бізнес-план у цілому вважається інструментом для отримання фінансування (кредитів, інвестицій), він може сприяти досягненню цілої низки додаткових цілей, серед яких слід виділити:

- конкретизація дерева цілей компанії;
- стимулювання розробки стратегічних перспектив і вироблення оперативних тактичних заходів для їх досягнень;
- розробка та впровадження системи об'єктивної оцінки результатів комерційної діяльності;
- формування додаткового бізнес-інструментарію;
- визначення сильних і слабких сторін запропонованого бізнесу;
- оцінка зовнішніх можливостей і загроз та розробка альтернативних стратегій виживання та розвитку [9, с. 174].

Слід зазначити, що бізнес-планування дає можливість обґрунтувати необхідність розробки інноваційного проекту, а також можливість його реалізації в існуючих ринкових умовах. Розроблений відповідно до вимог методології бізнес-планування, включаючи спеціальні розрахунки для всіх ділянок структури, бізнес-план допомагає виявити майбутні проблеми, зрозуміти, як їх можна подолати, і прийняти остаточне рішення щодо реалізації проекту [4, с. 81].

Будь-який бізнес-план потребує певної послідовності операцій. Для його підготовки необхідно виконати такі кроки:

1. Збір необхідної інформації (ціни, конкуренти, постачальники, технічні дані, юридичні тощо);
2. Ефективне планування цієї діяльності, вибір правильної стратегії та пошук шляхів досягнення поставлених цілей;
3. Написання плану (етап з вибору оптимальної форми презентації отриманих результатів попередніх етапів) [3, с. 68].

Повне розкриття всього процесу, що лежить в основі бізнес-планування та підготовки бізнес-плану, можна представити таким чином:

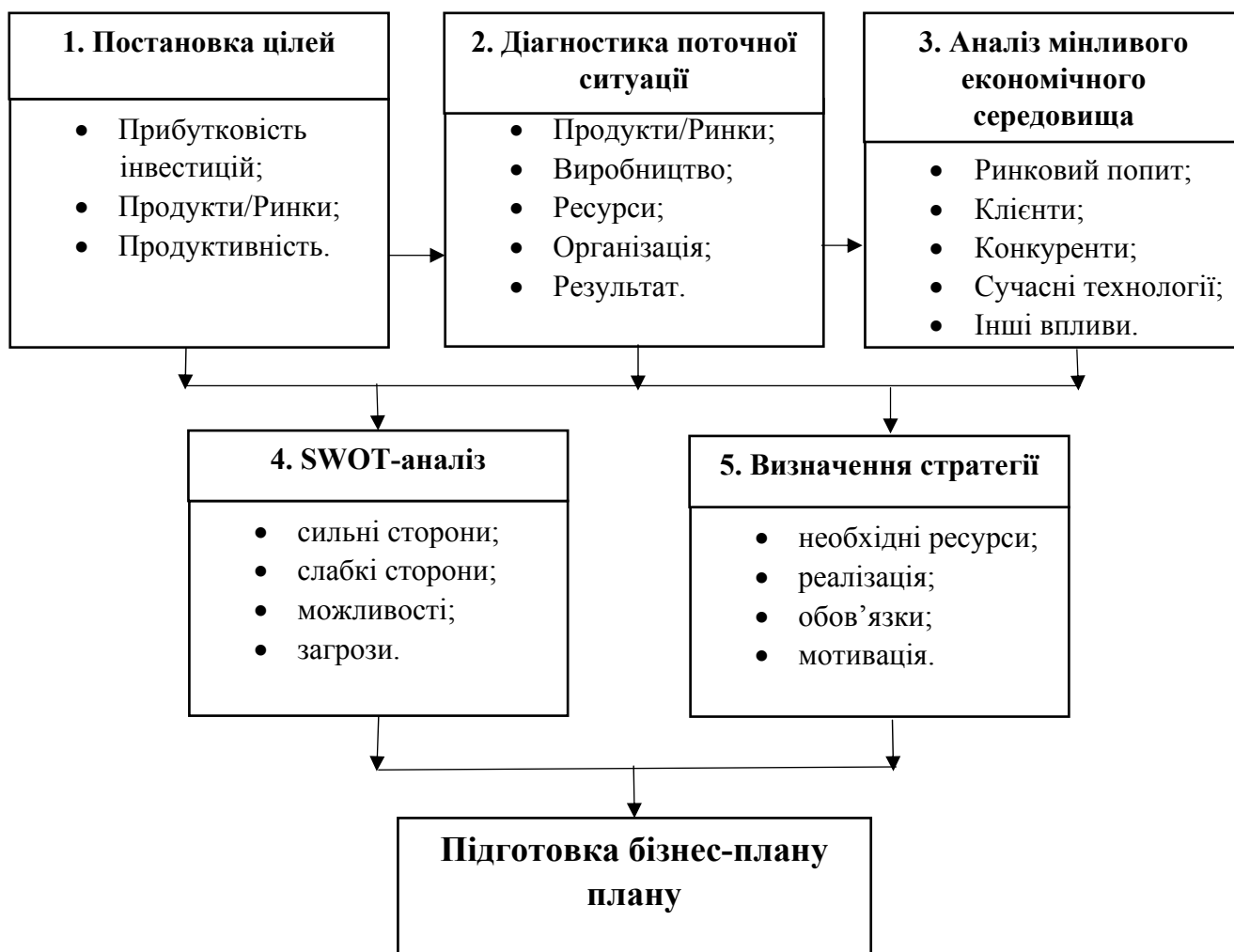


Рис. 1. Поточкова схема побудови бізнес-плану

Планування на підприємстві має вестися постійно, без нього навряд чи можна розраховувати на високу ефективність. Саме формування бізнес-плану – процес кропіткий і складний, але, по суті, може бути представлений у вигляді таких стадій:

1. попередній відбір проектів;
2. оцінка проектних вкладень;
3. ведення переговорів;
4. ухвалення проекту до фінансування;
5. контроль за реалізацією проекту;
6. ретроспективний аналіз.

Що стосується вимог щодо оформлення бізнес-плану, то якихось законодавчо встановлених норм тут немає. Завдання полягає в тому, щоб підготувати повний пакет документації, необхідної для успішного впровадження проекту [8, с. 253]. При цьому всі важливі аспекти в бізнес-плані мають бути чітко викладені: обсяги та джерела необхідної сировини, робочої сили, питання фінансового забезпечення, можливі ризики та очікувані розміри прибутку. Незалежно від типу бізнес-плану, який розробляється, може бути застосована будь-яка з існуючих технологій його складання.

Бізнес-план має бути структурований логічно, щоб заощадити час і зусилля читача та уникнути плутанини. Не існує фіксованої структури бізнес-плану, вона може варіюватися залежно від інформаційних вимог, яким повинен відповідати бізнес-план, наприклад, залежно від: кінцевого одержувача, власників бізнесу або потенційних інвесторів, віку фірми. Бізнес-план нової компанії відрізнятиметься від проекту вже наявної компанії, специфіки діяльності компанії, масштабу бізнес-проекту, розміру ринку, конкуренції та інших факторів, пов'язаних із організацією та ринком.

Планування бізнес-процесів в організації є, багато в чому, найважливішим організаційним елементом під час роботи підприємницької структури. Без аналізу наслідків і без науково обґрунтованого планування своєї роботи – дуже важко домогтися позитивного результату, тим більше в умовах

мінливої обстановки [1, с. 72]. Застосування планування дає можливість, перш за все, здійснити комплексний аналіз діяльності підприємства в цілому, а також спрогнозувати те, що може статися в майбутньому.

Висновки і перспективи подальших розвідок у даному напрямі .

Отже, бізнес-план можна розглядати як важливий інструмент менеджменту, що передбачає вирішення стратегічних і тактичних завдань. Це багато в чому обумовлено тим, що проведення організаційно-управлінської та фінансово-економічної оцінки стану бізнесу в процесі розробки бізнес-плану дозволяє знайти нові ресурси та можливості для завоювання цільових споживачів, досягнення відносної стабільності та формування інвестиційних цілей на запланований період. У бізнес-плані обґрунтовуються загальні та специфічні елементи функціонування підприємства в умовах ринку, вибір стратегії.

Бізнес-план можна порівняти з дорожньою картою: він показує, де ви перебуваєте і куди хочете рухатися. Він містить орієнтири та інші допоміжні елементи для орієнтації в економічному середовищі, а також готує економічного суб'єкта до більш-менш передбачуваних змін «маршруту». Ніхто не очікує, що бізнес буде точно слідувати плану, але розуміння і знання процесу бізнес-планування підготує бізнес до змін і зменшить час реакції на ризикові ситуації.

Таким чином, у сучасній діловій практиці бізнес-план більше не розглядають, як інструмент тільки для залучення інвестицій. Його функції набагато ширші – це дуже важливий, ключовий елемент досягнення цілей розвитку компанії та підвищення ефективності її діяльності.

Література

1. Арапова О. М., Кожухаренко Д. С. Використання бізнес-плану для підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2013. № 1 (6). С. 71–75.
2. Воронкова О. Н., Пузакова Є. П. Зовнішньоекономічна діяльність: організація та управління. Київ, 2008. 624 с.

3. Дроздова Г. М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства: навч. посібник. Київ: ЦУЛ, 2002. 172 с.
4. Коваленко О. М. Бізнес-планування зовнішньоекономічної діяльності. Одеса: Наука та техніка, 2005. 127 с.
5. Коваленко О. М., Шаповал С. С. Особливості складання бізнес-плану зовнішньоекономічної діяльності. *Наука: теорія і практика*. 2008. С. 29–31.
6. Тарасюк Г. М. Планування діяльності підприємства. Київ: Каравела, 2008. 352 с.
7. Ясинський В. В. Бізнес-планування: теорія і практика. Київ: Каравела, 2004. 232 с.
8. Davenport T. H. Process innovation: reengineering work through information technology. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 2003. 337 с.
9. David C. Korten Agenda For A New Economy: From Phantom Wealth to Real Wealth, 2012. 280 с.

References

1. Arapova, O.M. and Kozhukharenko, D.S. (2013), “Using a business plan to improve the efficiency of foreign economic activity of the enterprise”, *Economics: realities of the time*, vol. 1 (6), pp. 71–75.
2. Voronkova, O. N. and Puzakova, E. P. (2008), *Zovnishn'oekonomichna diial'nist': orhanizatsiia ta upravlinnia* [Foreign economic activity: organization and management], Kyiv, Ukraine.
3. Drozdova, G. M. (2002), *Menedzhment zovnishn'oekonomichnoi diial'nosti pidpriumstva* [Management of foreign economic activity of the enterprise], TSUL, Kyiv, Ukraine.
4. Kovalenko, O. M. (2005), *Biznes-planuvannia zovnishn'oekonomichnoi diial'nosti* [Business planning of a foreign economic activity], Science and Technology, Odesa, Ukraine.

5. Kovalenko, O. M. and Shapoval, S. S. (2008), “Features of drawing up a business plan for foreign economic activity”, *Science: theory and practice*, pp. 29–31.
6. Tarasyuk, G. M. (2008), *Planuvannia diial'nosti pidpriemstva* [Planning of enterprise activity], Karavela, Kyiv, Ukraine.
7. Yasinsky, V. V. (2004), *Biznes-planuvannia: teoriia i praktyka* [Business planning: theory and practice], Karavela, Kyiv, Ukraine.
8. Davenport, T. H. (2003) *Process innovation: reengineering work through information technology*, Harvard Business School Press, Boston, USA.
9. Korten, D. C. (2012), *Agenda For A New Economy: From Phantom Wealth to Real Wealth*, Berret-Koehler, San Francisco, USA.

Стаття надійшла до редакції 06.12.2022 р.