

УДК 338

DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8141/2024-7-9>**Мірошниченко О.В.**

кандидат економічних наук,
Придунайська філія Приватного акціонерного товариства
«Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»
Oleksiy Miroshnychenko
The Pre-Danube branch of the Private Joint Stock Company
“Higher education institution
“The Interregional Academy of Personnel Management”

Приходько О.Ю.

старший викладач економіки та менеджмент,
Придунайська філія Приватного акціонерного товариства
«Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»
Oksana Prikhodko
The Pre-Danube branch of the Private Joint Stock Company
“Higher education institution
“The Interregional Academy of Personnel Management”

Іоргова Е.В.

студентка,
Придунайська філія Приватного акціонерного товариства
«Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»
Elvira Iorgova
The Pre-Danube branch of the Private Joint Stock Company
“Higher education institution
“The Interregional Academy of Personnel Management”

БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ У СУЧАСНОМУ ПІДПРИЄМНИЦЬКОМУ СЕРЕДОВИЩІ: ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНИЙ АСПЕКТ

BUSINESS PLANNING IN THE MODERN BUSINESS ENVIRONMENT: THEORETICAL AND APPLIED ASPECTS

Анотація. Ця стаття розглядає бізнес-планування як ключовий інструмент, який визначає сучасний розвиток підприємства в умовах швидко змінюючихся потреб ринку та інших факторів зовнішнього середовища. Автор пропонує своє розуміння основних характеристик бізнес-плану та його класифікації, а також низку практичних рекомендацій щодо його розробки, заснованих на аналізі різних підходів та досвіді українських та зарубіжних бізнес-практиків. Бізнес-планування розглядається як процес, який сприяє створенню умов для збалансованого економічного зростання бізнесу. Важливість формування культури роботи в бізнесі, яка забезпечує ефективне організаційне планування, підкреслюється. Особливості внутрішніх методологічних підходів до структуризації бізнес-планів та їх управлінської функції досліджуються. Аналіз порівняння створення бізнес-планів згідно з міжнародними стандартами та законодавством України сприяє уніфікації методології їх розробки в Україні та обґрунтовує необхідність їх обов'язкового створення для нових підприємств. Досліджено різні підходи до визначення сутності бізнес-планування, виявлені відмінності між внутрішніми та зарубіжними науковими школами. Визначено, що ключовим чинником у цьому процесі є збір приватної та актуальної інформації з різних сфер, таких як приватний сектор, банківська справа та державне управління. Важливість стилістичного підходу та комплексного розуміння сутності бізнес-планування для розробки ефективних стратегій розвитку підкреслюється. Оцінюються відмінності в підходах отечественних і зарубіжних наукових шкіл щодо визначення сутності понять, описуючих бізнес-планування. Встановлено, що запорукою цих дій є збирання приватної та тимчасової онлайн-інформації про процеси приватного сектору, банківської справи та держави для участі у бізнес-плануванні. Визначено, що без стилістичного підходу та комплексного розрахунку сутності бізнес-планування неможливо розробити активні сценарії надійного та продуктивного розвитку.

Ключові слова: бізнес-план, цілі організації, інвестиції, інновації, венчурне фінансування, підприємництво, маркетинг, планування.

Abstract. This article is devoted to the study of business planning as a tool that determines the modern development of entrepreneurship in the conditions of rapidly changing market needs and other factors of the external environment. The author's version of the essential characteristics of a business plan and its classification is presented, a number of practical recommendations for the development of business plans, compiled on the basis of the analysis of various approaches, as well as the experi-

ence of Ukrainian and foreign business practitioners, are offered. This article delves into the examination of business planning as a pivotal tool shaping contemporary entrepreneurship amidst rapidly evolving market demands and external environmental factors. The author presents their interpretation of the fundamental characteristics of a business plan along with its classification, offering a range of practical recommendations for business plan development. These recommendations stem from the analysis of diverse approaches and insights from both Ukrainian and international business practitioners. Business planning is portrayed as integral to fostering conditions conducive to the balanced economic growth of business entities. The cultivation of a robust work culture within these entities is deemed essential for facilitating effective organizational planning in practical endeavors. The article explores distinctive internal methodological approaches to crafting the structural components of business plans within enterprises and their managerial function. By conducting a comparative analysis of business plan creation in alignment with international standards and Ukrainian legislation, the article advocates for standardizing the methodology of business plan development in Ukraine. It underscores the imperative for newly established enterprises to draft a business plan as a mandatory step. The author suggests that planning entails forecasting future events with reasonable accuracy or developing hypothetical scenarios from which a suitable course of action is chosen. Furthermore, the article examines how business planning serves not only as an informational tool for business inception but also as a resource for ongoing training. Disparities between domestic and foreign scientific schools regarding the conceptualization of business planning are evaluated. The article highlights the significance of gathering pertinent and timely information from various sectors such as private enterprises, banking, and governmental entities to inform the business planning process. It emphasizes that without a stylistic approach and comprehensive understanding of the essence of business planning, the development of viable and productive development scenarios is unattainable.

Keywords: business plan, organizational goals, investment, innovation, venture financing, entrepreneurship, marketing, planning.

Постановка проблеми. В умовах сучасного конкурентного середовища ефективне управління бізнесом вимагає застосування відповідних стратегій. Одним з найбільш ефективних інструментів управління є бізнес-планування, яке включає в себе широкий спектр стратегічних рішень і використовує передові технології на основі внутрішніх можливостей компанії. Заради успішної конкуренції у сучасному бізнес-середовищі керівники підприємств відмовляються від підходу, що базується лише на досвіді та інтуїції, та використовують бізнес-планування як основний інструмент управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та методологічні аспекти бізнес-планування для підприємств досліджувалися як в українській, так і в міжнародній науковій спільноті, зокрема такими вченими, як Данік Н.В. [1], Іванов В.В. [2], Фастовець А.А. [2], Юрко І.В. [2], А.А. Фастовець [2], О. Мельник, [4], Г. Осовська [3], В. Слинков, В. Стадник [6], Г. Тарасюк [5], В. Ясинський [1] та інші. Проте аналіз наукової літератури показує, що деякі аспекти теоретичних та методичних засад розроблення бізнес-планів для українських підприємств, з урахуванням світового досвіду та особливостей економіки України, залишаються недостатньо висвітленими, або навіть суперечливими.

Метою роботи є поглиблення теоретико-методологічних підходів до розкриття сутності, різновидів та структури бізнес-плану за міжнародними стандартами та українським законодавством у сучасних умовах господарювання.

Мета статті. В сучасних умовах господарювання в Україні існує зростаючий інтерес до теоретико-методологічних аспектів бізнес-планування, яке стає ключовим інструментом для самостійного ведення бізнесу. Потреба населення в цьому полягає в ретельній підготовці документа, що враховує всі важливі аспекти нового бізнесу.

Бізнес-план включає в себе аналіз проблеми, аргументацію переваг проекту, пошук потенційних партнерів та експертів, а також встановлення конкретних цілей для досягнення бажаних результатів. Важливою складовою процесу є прогнозування можливих наслідків дій та встановлення контролю за розвитком підприємства [5, с. 24].

Виклад основного матеріалу. Останніми роками більшість авторів звертають увагу на те, що бізнес-планування стало управлінським процесом або процесом, який забезпечує інформаційно-аналітичне забезпечення управлінської діяльності і полягає в постійному розрахунку показників поточної, фінансової, інвестиційної діяльності та постановці цілей. для подальшої роботи, а також можливості навчання для подальшого розвитку.

Як відзначають дослідники, планування є важливим для будь-якого підприємства, особливо в умовах нестабільного зовнішнього середовища, оскільки це дозволяє прогнозувати та адаптуватися до змін. Ринкова економічна система вимагає від підприємств постійного планування в умовах невизначеності.

Існуючі підприємства мають певні переваги у розвитку бізнес-планування порівняно зі стартапами. Вони використовують дані, отримані зі своєї діяльності, їхні стратегії базуються на минулих успіхах та досвіді, отриманому на помилках.

Бізнес-планування охоплює стратегічні аспекти діяльності організації, включаючи маркетингові дослідження та стратегії, ідентифікацію потенційних проблем і ризиків та їхню мінімізацію, організаційні заходи та фінансові питання, такі як обсяг інвестицій та їхній термін повернення.

Слід зазначити, що науковою проблемою дослідження, яке виконує автор, є необхідність формування теоретичних і практичних засад бізнес-планування, які дозволяють підприємцям та іншим особам досягати поставлених цілей.

Бізнес-план охоплює всі аспекти діяльності підприємства, від докладного опису технології проекту до обґрунтованих фінансових розрахунків. Важливість контролю за готовністю та актуальністю цього документа полягає в тому, що він сприяє підвищенню ефективності та зниженню ризиків при розгортанні нових напрямків діяльності [3, с. 24].

Важливість бізнес-плану на підприємстві проявляється у таких аспектах:

1) Бізнес-план служить засобом керування розвитком підприємства, встановлюючи конкретні цілі та програму дій для їх досягнення.

2) Розробка бізнес-плану змушує компанію аналізувати ситуації та вирішувати виникаючі проблеми.

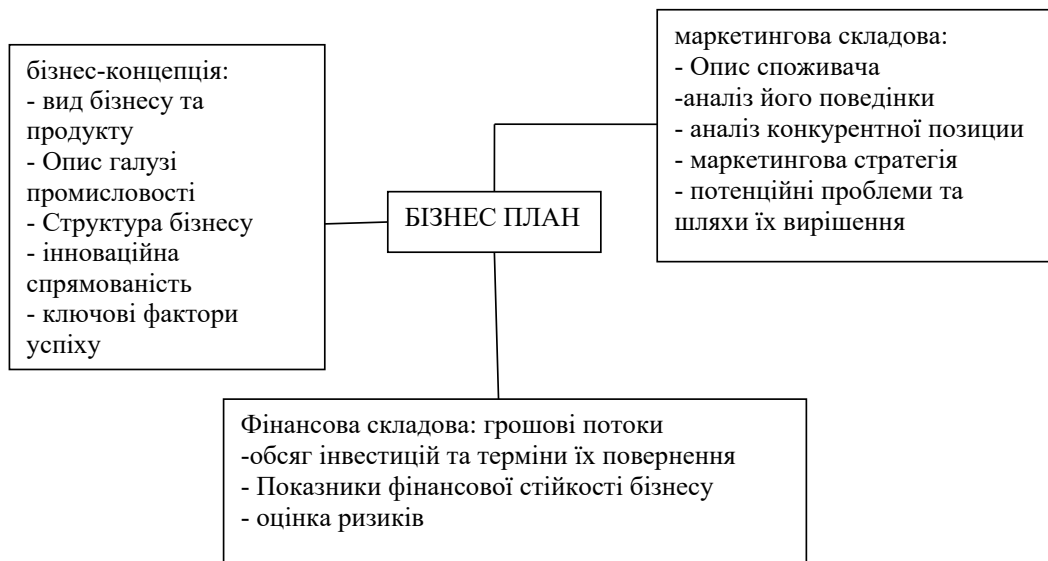


Рисунок 1 – Основні складові бізнес-плану

Джерело: складено на основі [1, с. 23]

3) Бізнес-план є засобом залучення капіталу, зокрема, шляхом отримання позик для розвитку бізнесу.

4) Бізнес-план виступає як інструмент комунікації між компанією та потенційними інвесторами.

5) Під час підготовки бізнес-плану необхідно враховувати оцінку конкурентного середовища, визначення маркетингових стратегій, розробку конкурентних переваг, фінансове планування та розробку різних сценаріїв [2, с. 22].

Важливо відзначити, що бізнес-план відображає повну картину майбутнього розвитку організації та виконує різноманітні функції. Згідно з рисунком 1, бізнес-план складається з трьох основних компонентів будь-якого бізнес-проекту: бізнес-концепції, маркетингу та фінансів. На сьогоднішній день було проведено багато досліджень та розроблено різні методики, тому ця робота пропонує авторський погляд на особливості сучасного бізнес-планування шляхом інтеграції та синтезу різноманітних підходів з метою визначення найбільш застосовних та обґрунтованих способів складання бізнес-плану.

Здається, що бізнес-план стає необхідним для будь-якого, хто займається підприємницькою діяльністю, оскільки він пропонує численні переваги:

- Залучення інвестицій та фінансування для ризикованих або розширення існуючих проектів.
- Визначення стратегій подальшого розвитку компанії.
- Співпраця з великими постачальниками та іншими партнерами.
- Адаптація стратегії та політики компанії до змін у ринковій ситуації або конкурентній діяльності.
- Отримання додаткового фінансування для реалізації різних проектів.
- Використання як інструменту реклами фірми та її продукції.
- Привертання уваги висококваліфікованих спеціалістів.

– Надання можливості для навчання та самонавчання у галузі бізнес-планування, досліджень ринку та розробки маркетингових стратегій.

Бізнес-план зазвичай містить наступні ключові компоненти:

1. Резюме: короткий огляд пропонованого бізнесу, який є найважливішим розділом бізнес-плану.
2. Опис (характеристика) пропонованого бізнесу: повний опис продукції, послуг, технічного рішення або компанії, включаючи основні характеристики та економічні переваги.
3. Дослідження та аналіз ринку: оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища, конкурентний аналіз, дослідження поведінки потенційних споживачів, сегментація ринку та прогнозування обсягів продажу.
4. План виробництва: оцінка потреб у обладнанні, оборотних коштах, розрахунок собівартості продукції та інвестицій.
5. Організаційний план: структура управління, кадровий план, план зарплати.
6. Маркетингова стратегія: план маркетингових дій, включаючи стратегію розвитку, товарну, цінову, збутову політику.
7. Стратегія мінімізації ризиків: виявлення та оцінка ризиків, розробка стратегії їхнього мінімізації.
8. Фінансовий план: звіт про прибутки, збитки, баланс, розрахунок податків, термін окупності, фінансова стійкість, точка беззбитковості [1, с. 21].

Структура бізнес-плану може змінюватись в залежності від його цілей та призначення. Вчені виокремлюють різні типи бізнес-планів, які можна класифікувати за різними ознаками. У цьому дослідженні проводиться спроба класифікації бізнес-планів за двома основними критеріями: формою та змістом, як це показано на малюнку 2. Бізнес-плани для нових та існуючих підприємств можуть відрізнятись за змістом. Наприклад, вони можуть бути розроблені у зв'язку з реструктуризацією бізнесу, впровадженням інноваційного продукту, розширенням асортименту, зміною фінансового періоду тощо.

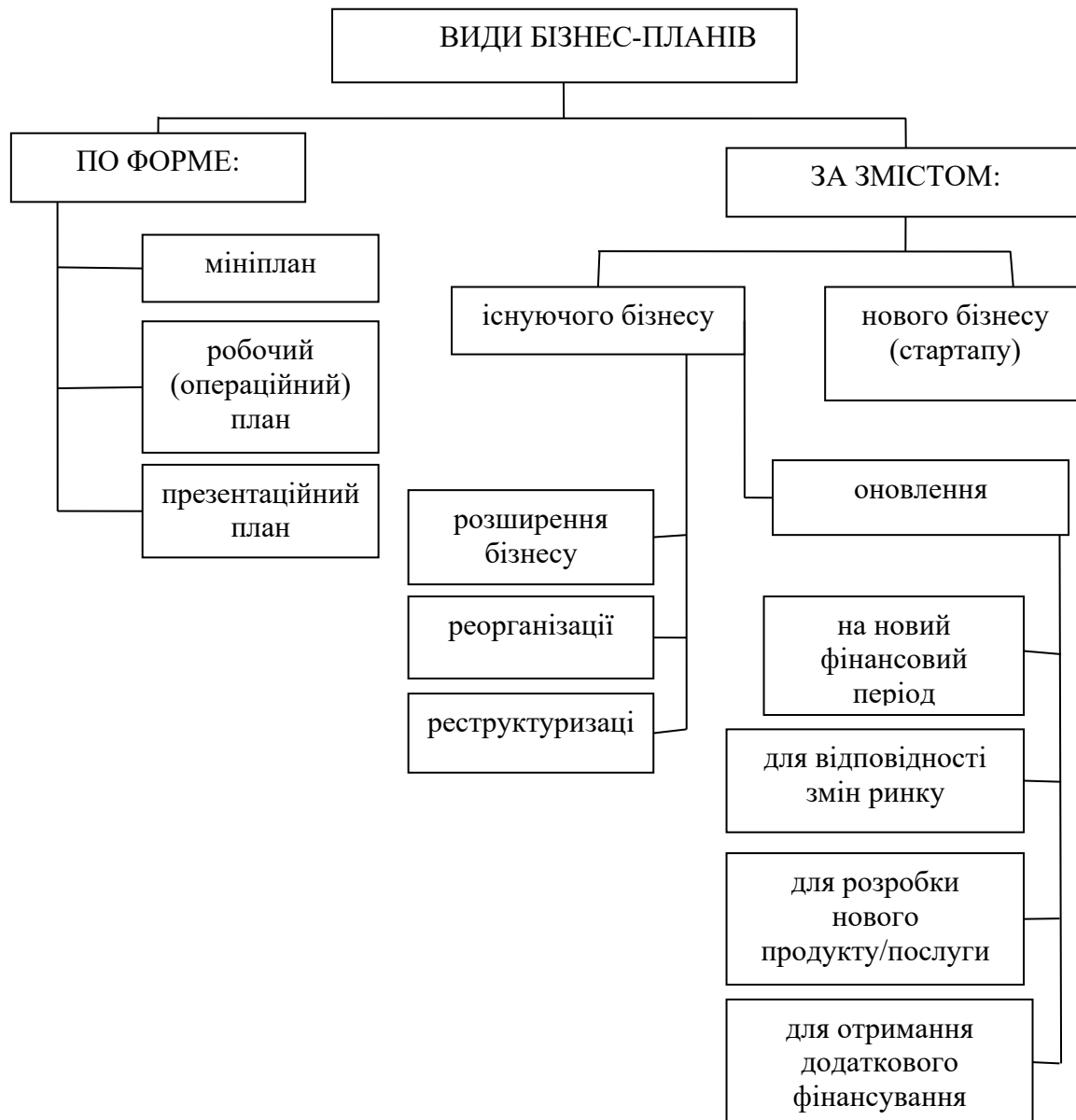


Рисунок 2 – Класифікація бізнес-плану

Джерело: складено на основі [2, с. 26]

За формою, важливо виділити міні-плани, які часто призначені для внутрішнього використання компанією Б і можуть бути представлені потенційним постачальникам та партнерам. Міні-план зазвичай має обмежену кількість сторінок та містить ключові аспекти бізнес-концепції, маркетингового плану та фінансових аспектів.

Бізнес-план спрямований на відкриття та презентацію і містить детальні аналізи, плани та стратегії для реалізації бізнес-ідеї. Робочий або операційний бізнес-план може використовуватись як інструмент управління внутрішніми процесами компанії, тоді як план презентації може бути представлений зовнішнім стейкхолдерам. Плани можуть мати однаковий зміст, але відрізнятися за формою та стилем презентації. Важливою характеристикою презентаційного бізнес-плану є його простота, доступність та стислість, що сприяє його успішному прийняттю.

Останнім типом бізнес-планів, зазначеним на малюнку 2, за критерієм форми є електронний план (е-план), що з'явився нещодавно і представляється зацікавленим сторонам, працівникам та стороннім організаціям у електронному вигляді за допомогою планшетів. Цей варіант презентації плану вважається зручним для групових презентацій і може бути збережений усіма зацікавленими особами після ділових обговорень.

Бізнес-ангели або неформальні інвестори можуть брати активну участь у справах компанії, в яку вони інвестують, або залишатися осторонь її діяльності, залежно від їх стилю управління. Банки, які надають кредити на розвиток бізнесу, зазвичай втручаються у відносини компанії, якщо остання своєчасно виконує платежі за кредитом, не порушуючи умов договору.

Під час підготовки бізнес-плану важливо ретельно продумати розмір інвестицій, необхідних для реалі-

зації проекту, а також прийнятний рівень витрат за їх використання (відсоток використання коштів інших організацій, годинник). Крім того, потрібно оцінити потенціал запланованого бізнесу: його інноваційний, фінансовий та потенціал зростання.

Висновки. Можна стверджувати, що активне бізнес-планування суттєво підвищить виживання українських підприємств та простимулює їхнє економічне зростання. Важливо, що до помилок, які часто допускаються в ході бізнес-планування, належать недостовірність та неповнота вихідної інформації, ігнорування

необхідності підготовки аналізу ринку або використання недостовірних джерел під час його підготовки, помилки у розрахунках, у текстовій частині бізнес-плану, недотримання логіки подачі матеріалу, відсутність аналізу ризиків та інші. Водночас недостатнє опрацювання форсайт-проектів призводить до значних економічних втрат для суб'єктів господарювання та, в першу чергу, філій вітчизняних та зарубіжних ТНК, що підвищує необхідність якісної та ретельної розробки бізнес-планів з урахуванням усіх факторів, що впливають.

Бібліографічний список:

1. Данік Н.В. Бізнес-планування як інструмент здійснення фінансового менеджменту в сучасних умовах розвитку України. Глобальні та національні проблеми економіки. 2019. № 1. С. 112 URL: <http://global-national.in.ua/archive/1-2019/16.pdf>
2. Іванов В.В., Сидоренко-Мельник І.М., Фастовець А.А., Юрко І.В. Планування в підприємствах і організаціях споживчої кооперації: стан і перспективи розвитку: монографія / за ред. А.А. Фастовець. Полтава: РВЦ ПУСКУ, 2018. 157 с.
3. Офіційний сайт KPMG. URL: <https://home.kpmg/ua/uk/home.html>
4. Офіційний сайт Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР). URL: <https://www.ebrd.com/ru/home.html>
5. Офіційний сайт United Nations Industrial Development Organization (UNIDO). URL: <https://www.unido.org/>
6. Методичні рекомендації з розробки бізнес-планів інвестиційних проектів (наказ № 73 Державного агентства України з інвестицій та розвитку від 31.08.2010 року). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0018745-10>

References:

1. Danik N. V. (2019) Biznes-planuvannya yak instrument zdiisnennia finansovoho menedzhmentu v suchasnykh umovakh rozvytku Ukrainy [Business planning as an instrument of financial management in the current conditions of development of Ukraine]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky* (electronic journal), no. 1, p. 112. Available at: <http://global-national.in.ua/archive/1-2019/16.pdf>
2. Ivanov V. V., Sydorenko-Melnyk I. M., Fastovets A. A., Yurko I. V. (2018) *Planuvannya v pidpriemstvakh i orhanizatsiakh spozhyvchoi kooperatsii: stan i perspektivy rozvytku: monohrafiia* [Planning in enterprise and organizations of consumer cooperation: the state and prospects of development: a monograph] / eds. Fastovets A. A. Poltava: RVTs PUSKU, p. 157.
3. KPMG official website. Available at: <https://home.kpmg/ua/uk/home.html>
4. Official website of the European Bank for Reconstruction and Development (EBRD). Available at: <https://www.ebrd.com/ru/home.html>
5. Official website of United Nations Industrial Development Organization (UNIDO). Available at: <https://www.unido.org/>
6. Metodichni rekomendatsii z rozrobky biznes-planiv investytsiinykh proektiv (nakaz № 73 Derzhavnoho ahentstva Ukrainy z investytsii ta rozvytku vid 31.08.2010 roku [Methodical recommendations for the development of business plans for investment projects (Order No. 73 of the State Agency of Ukraine for Investments and Development of 31.08.2010)]. (2019) Kyiv. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0018745-10> (in Ukrainian)

Стаття надійшла до редакції 20.05.2024