

УДК 658

Маматова Л. Ш.

leilamamatova@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-2954-5405

ResearcherID: ABB-6744-2020

к.е.н., старший викладач кафедри економіки підприємств,
ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет», м. Маріуполь

РОЛЬ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ

Анотація. У статті розглянуто необхідність бізнес-планування для суб'єктів господарювання та роль бізнес-плану. Визначено систему зовнішніх та внутрішніх чинників впливу процес бізнес-планування. Бізнес-планування для підприємства є методом залучення фінансово-інвестиційних ресурсів та для інвесторів – підтвердженням цільового використання коштів та результативності проєкту. Зазначено, що бізнес-планування вирішує основне питання економіки у виборі успішного методу співвідношення факторів виробництва з вирішенням проблем у вичерпності ресурсів для задоволення потреб суспільства. Узагальнено цілі, яким підпорядковується розроблення бізнес-плану підприємством, та завдання бізнес-планування. За рахунок відповідності та збалансованості цілей і вигід внутрішніх та зовнішніх користувачів визначено результати, які повинно включати в себе бізнес-планування за для ефективного впровадження в діяльність підприємств. Бізнес-планування відіграє важливу роль в управлінні та формуванні стратегії розвитку підприємства, а отже, це дало можливість визначити для кожного учасника процесу бізнес-планування результативність в ефективній діяльності підприємства. Бізнес-план виконує зовнішню функцію для інвесторів та внутрішню – для бізнес-одиниці, а саме є інструментом бізнес-планування та механізмом контролю і реалізації бізнес-стратегії на підприємстві. Бізнес-планування дає змогу здійснити кількісне й якісне обґрунтування оптимального управлінського рішення, систематизувати та конкретизувати відповідності цілей і результату стратегії, визначити джерела інформації та достовірність відповідно до ситуації на підприємстві. Визначено, що ефективна структура бізнес-плану має включати в себе кількісні й якісні характеристики проєкту відповідно до вибраного результату задля його впровадження та вирішити цілу низку завдань. Роль бізнес-планування у розвитку діяльності підприємств зводиться до можливості концентрації усіх видів наявних та потенційних ресурсів для визначення системи поточних та майбутніх напрямів розвитку суб'єкта господарювання з метою створення інноваційної продукції та використання інноваційних технологій, задоволення потреб споживачів та отримання фінансових результатів.

Ключові слова: бізнес-планування, бізнес-план, бізнес-модель, інновації, фінансово-інвестиційні ресурси, підприємство, суб'єкт господарювання.

Mamatova Leila

leilamamatova@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-2954-5405

ResearcherID: ABB-6744-2020

Ph.D., Senior Lecturer of Economics of Enterprises Department,
State Higher Educational Establishment «Priazovskyi State Technical University», Mariupol

THE ROLE OF BUSINESS PLANNING IN ENTERPRISE MANAGEMENT

Abstract. The article discusses the need for business planning for businesses and the role of the business plan. The system of external and internal factors influencing the business planning process is determined. Business planning for the company is a method of attracting financial and investment resources and for investors – a confirmation of the targeted use of funds and project effectiveness. It is noted that business planning solves the main question of the economy in choosing a successful method of correlating the factors of production with solving problems in the exhaustion of resources to meet the needs of society. The goals to which the development of the business plan by the enterprise and the tasks of business planning are subordinated are generalized. Due to the compliance and balance of goals and benefits of internal and external users, the results are identified, which should include business planning for effective implementation in the activities of

enterprises. Business planning plays an important role in the management and formation of enterprise development strategy, and therefore it gave the opportunity to determine for each participant in the business planning process effectiveness in the effective operation of the enterprise. The business plan performs an external function for investors and an internal function for the business unit, namely it is a business planning tool and is a mechanism for monitoring and implementing business strategy in enterprises. Business planning allows for quantitative and qualitative justification of the optimal management decision, to systematize and specify the relevance of goals and results of the strategy, to determine the sources of information and reliability in accordance with the situation at the enterprise. It is determined that the effective structure of the business plan should include quantitative and qualitative characteristics of the project in accordance with the chosen result for its implementation and solve a number of tasks. The role of business planning in the development of enterprises is to concentrate all types of available and potential resources to determine the system of current and future directions of development of the entity in order to create innovative products and use innovative technologies, meet consumer needs and obtain financial results.

Key words: business planning, a business plan, business model, innovations, financial and investment resources, enterprise, entity.

JEL Classification: L21, L26, M21, O21

DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2021-30-07>

Постановка проблеми. Розвиток підприємницьких структур із використанням інноваційних підходів можливий лише за умов визначення ринкових потреб суспільства та економіки країни у цілому. Саме тому підприємству для досягнення конкурентних позицій необхідне формування бізнес-плану з обґрунтуванням механізмів управління бізнес-процесами. Щорічне виникнення нових технологій та змін у зовнішньому середовищі функціонування впливає й на зміни в бізнес-моделі, що формує ціннісну оцінку діяльності підприємства, а отже, зростає актуальність планування діяльності бізнес-одиниць для ефективної подальшої роботи та розвитку можливостей і перспектив.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання формування та визначення ролі процесу бізнес-планування підприємств розглянуто в працях вітчизняних та зарубіжних науковців. Значну увагу дослідженню бізнес-планування приділили: С.Ф. Покропивний, С.М. Соболь, Г.О. Швиденко, І.А. Дмитрієв, А.В. Череп, Е.А. Лисенко, О.С. Телетов, В.А. Чичун, В.Д. Паламарчук.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження процесу бізнес-планування, визначення цілей, завдань, функцій та ролі в управлінні підприємством, дослідження результативності стратегії для кожного учасника в процесі бізнес-планування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Динаміка ринкових тенденцій створює нові напрями та підходи до формування нової продукції, створення організації та методів фінансування й інвестування. Через зміни зовнішніх умов функціонування усе більшого значення в діяльності підприємств набуває планування як інструмент боротьби з несприятливим впливом середовища через розроблення та впровадження стратегічних,

оперативних та тактичних дій. Тобто бізнес-планування дасть змогу на визначений період часу співставити інноваційні можливості підприємства з потребами ринкового середовища. Бізнес-план визначить комплексний план дій у підприємницькій діяльності із зазначенням заходів, спрямованих на інноваційний розвиток та одержання певного результату [1].

Розроблення бізнес-плану підприємством визначається системою зовнішніх та внутрішніх чинників [1; 4; 8]:

– зовнішні чинники: державні та місцеві замовлення органів влади, бюджетних організацій, отримання фінансування або кредитування, продаж власного бізнесу;

– внутрішні чинники: створення бізнес-одиниці, початок або розширення бізнес-діяльності, створення інноваційного продукту або послуги, адаптація до умов зовнішнього середовища.

Таким чином, бізнес-планування є системою методичного формування заходів, які спрямовані на досягнення підприємством певної мети відповідно до збалансованості цілей та ресурсів.

Бізнес-планування в Україні за останні роки отримало значний вплив на розвиток діяльності підприємств, формуючи можливості суб'єктів господарювання та економічної системи відповідно до потреб суспільства та наявних ресурсів. У ринковій економіці домогтися стабільного успіху підприємці зможуть, якщо будуть ефективно й чітко планувати свою діяльність, постійно акумулювати і збирати інформацію як про власні можливості та перспективи, так і про стан цільових ринків і положення на них конкурентів. Сьогодні основами бізнес-планування повинна володіти більшість фахівців сфери економіки та підприємництва та самі суб'єкти підприємництва, оскільки ефективність діяльності сприятиме

формуванню й упровадженню бізнес-плану для подальшого розвитку підприємства та відповідності стратегічних цілей в умовах конкуренції.

Бізнес-планування необхідно розглядати як інструмент залучення фінансово-інвестиційних ресурсів, що буде потенційним підтвердженням для інвесторів відповідності інвестиційного проєкту чітко визначеній стратегії, меті, завданням, плану та доцільності у фінансовій підтримці. Тобто сам бізнес-план є активним робочим інструментом в управлінні, відправним пунктом у плановій та виконавчій діяльності суб'єкта господарювання, який визначить шляхи реалізації проєкту оптимальні за часом та менш ризиковані [2].

Бізнес-планування вирішує основне питання у межах економіки: вибір успішного методу співвідношення факторів виробництва з вирішенням проблем у вичерпності ресурсів для задоволення потреб суспільства. Головною метою бізнес-планування на підприємстві є формування господарської діяльності відповідно до потреб суспільства, ринкової економіки та власних можливостей. Бізнес-планування надає можливість суб'єктам господарювання отримати рішення щодо визначення ефективних напрямів діяльності, цільових ринків та місця бізнес-одиниці у цьому сегменті, визначити стратегічні цілі, шляхи досягнення та напрями стратегій, асортимент затребуваних товарів та послуг, передбачити складності та загрози в реалізації бізнес-стратегії [3].

Саме тому розроблення бізнес-плану підприємством підпорядковується таким цілям [4]:

- плануванню господарської діяльності відповідно до потреб ринку на певний період та відповідно до можливостей підприємства та ресурсів;
- оформленню документації на отримання кредитування або інвестування, виокремлення проблем та розроблення стратегій та відповідних напрямів вирішення;
- отриманню певного стратегічного результату діяльності за певний проміжок часу.

Оскільки існують цілі бізнес-планування на підприємстві, відповідно до цього постають й завдання [5]:

- обґрунтування економічної ефективності та доцільності визначених напрямів розвитку підприємства;
- розрахунок очікуваного фінансового результату діяльності відповідно до визначеної стратегії;
- виокремлення джерела фінансової підтримки в реалізації вибраної стратегії;
- реорганізація підприємства;
- фінансова санація підприємства;
- реалізація проєктів та забезпечення ефективності проєкту.

Таким чином, бізнес-план є практичним інструментом бізнес-планування у залученні фінансово-

інвестиційних ресурсів у проєкт, тобто повинен виконувати зовнішню функцію, бути успішним для інвесторів, але й виконувати внутрішні функції [6].

Виділяють дві головні внутрішні функції бізнес-плану:

1) як інструмент у стратегічному плануванні та оперативному управлінні, тобто бізнес-план виконує формування поточного планування, та більшій усвідомленості співробітників у виконанні завдань;

2) як механізм аналізу, контролю та оцінки діяльності суб'єкта господарювання, тобто бізнес-план формує систему розвитку та контролю впровадження стратегій і відповідності їх запланованому результату.

У процесі складання бізнес-плану виділяють три етапи [7]:

1) Постановка завдання бізнес-планування. Відповідно до цього етапу, критеріями вибору бізнес-ідей та формування мети є багатоваріантність та багатофакторність. Вихідною інформацією є конкуренти, відгуки споживачів, офіційні публікації, НДР.

2) Розроблення плану. Структуризація цілей відповідно до рівнів виконання та важливості. Здійснюється кількісне й якісне обґрунтування кожного альтернативного рішення, систематизується та конкретизується аналіз взаємозв'язків цілей, оцінюються повнота і достовірність отриманої інформації відповідно до ситуації на підприємстві та оптимального планового управлінського рішення. Головним критерієм вибору оптимального планового управлінського рішення є поєднання усіх елементів в інвестиційному проєктуванні (техніко-технологічні, економіко-фінансові, соціокультурні, організаційно-екологічні), що відповідатиме довгостроковій меті бізнес-планування на підприємстві.

3) Реалізація бізнес-плану. Відповідно до узгодженості та відповідності першого та другого етапів, відбувається деталізація виконання запропонованих заходів залежно від масштабів та сфер застосування, від розмірів ринків збуту продукції, переваг конкурентів.

Отже, бізнес-планування повинно враховувати та збалансовувати цілі та вигоди внутрішніх та зовнішніх користувачів і, таким чином, включати в себе такі результати [8; 9]:

1) концепцію бізнесу на основі формування системи збалансованих показників для оцінки доцільності та ефективності діяльності в загальному виді з визначенням принципових моментів бізнесу та способів вирішення стратегічних завдань;

2) бізнес-план – результат бізнес-планування з деталізацією інформації, особливостей структурної бізнес-одиниці, масштабу проєкту, необхідних

показників та розрахунків, варіанти прийняття рішення та реалізації проєкту, врахування особливостей бізнесу;

3) бізнес-проєкт – первинна оцінка проєкту, тобто попередня підготовка бізнес-плану з визначенням стратегій реалізації проєкту, маркетингових стратегій, каналів та напрямів збуту, забезпечення ресурсного та організаційно-логістичного складників проєкту;

4) фінансово-економічну оцінку – побудова фінансової моделі з описом отриманих результатів та механізму розрахунків та етапів прийняття управлінських рішень;

5) експертну оцінку бізнес-плану для остаточного прийняття стратегічних рішень відповідно до можливостей із планом проєкту.

Узагальнюючи вищезазначене, можна визначити для кожного учасника процесу бізнес-планування різні значення результативності в ефективній діяльності підприємства:

– менеджери суб'єктів господарювання підприємства визначають практичність проєкту або ідеї, можливість формування команди, проведення практичного аналізу, можливості залучення фінансування на розвиток підприємства;

– акціонери оцінюють можливості підприємства, відстежують виконання цілей, завдань та методи, визначають потреби у залученні коштів;

– кредитори отримують можливість оцінки ліквідності суб'єкта господарювання, наявних ризиків, оцінки якості управлінських рішень;

– партнери зможуть оцінити надійність та привабливість співробітництва.

Висновки з проведеного дослідження. Сьогодні важливим завданням у розвитку підприємств є визначення стратегій та напрямів формування системи конкурентних переваг. Наявність ефективного процесу бізнес-планування сприятиме залученню фінансово-інвестиційних ресурсів, визначенню траєкторії розвитку, виокремленню передбачуваних та непередбачуваних ризиків. Основним інструментом в ефективному управлінні є бізнес-план, який дає змогу проаналізувати й оцінити процес реалізації діяльності та своєчасно здійснювати контроль і корегувальні дії. Механізм бізнес-планування дає змогу розглянути взаємозв'язок економічної, соціальної, інвестиційної, управлінської систем підприємств, тобто стати рушійною силою у прийнятті раціональних рішень та формуванні конкурентоспроможності підприємства.

ЛІТЕРАТУРА

1. Chykurkova A. D., Khomenko A. A. Financial safety of enterprises of agroindustrial complex as basis them innovative development. *National Economic Reform: experience of Poland and prospects for Ukraine*. Volume 2. Kielce. Poland. 2018. P. 117–132.

2. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування / С. Ф. Покропивний та ін. Київ : КНЕУ, 2002.

3. Управління проєктами : навчальний посібник / за ред. О. В. Ульяновського, П. Ф. Цигікал. Харків, 2010. 522 с.

4. Дмитриев И. А. Бизнес-план как основная составляющая инвестиционного проекта. *Инвестиционные процессы*. 2009. № 5. С. 24–29.

5. Телетов О. С. Бизнес-планирования : навчальний посібник. Суми : СумДУ, 2008. 213 с.

6. Лаврук В. В. Методичні основи бізнес-планування в контексті формування галузевої стратегії. *Стратегія інноваційного розвитку економіки*. 2012. № 3. С. 15–20.

7. Свириденко С. В. Бізнес-план як ефективний інструмент планування інвестиційних заходів в умовах мінливого зовнішнього середовища. *Стратегія інноваційного розвитку економіки*. 2012. № 5. С. 17–25.

8. Череп А. В., Лисенко Е. А. Необхідність бізнес-планування. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 6. Т. 1. С. 118–122.

9. Чичун В. А., Паламарчук В. Д. Бізнес-планування як фактор успішної підприємницької діяльності. *Соціум. Наука. Культура*. 2010. № 21(18). С. 58–63.

REFERENCES

1. Chykurkova, A. D. and Khomenko, A. A. (2018), "Financial safety of enterprises of agroindustrial complex as basis them innovative development", *National Economic Reform: experience of Poland and prospects for Ukraine*, Kielce, Poland.

2. Pokropivny, S. F., Sobol, S. M., Shvidenko, G. O. and Derevyanko, G. O. (2002), "Business plan: technology of development and substantiation", KNEU, Kiev, Ukraine.

3. Ulyanchenko, O. V. and Tsigikal, P. F. (ed.) (2010), "Project management: textbook", Khark. nat. agrarian. univ. V. V. Dokuchaeva, Kharkiv, Ukraine.

4. Dmitriev, I. A. (2009), "Business plan as the main component of the investment project", *Investment processes*, № 5, s. 24–29.

5. Teletov, O. S. (2008), "Business planning: textbook in the discipline "Business Plan" for students", Sumy State University, Sumy, Ukraine.

6. Lavruk, V. V. (2012), "Methodical bases of business planning in the context of formation of branch strategy", *Strategy of innovative economic development*, № 3, s. 15–20.

7. Sviridenko, S. V. (2012), "Business plan as an effective tool for planning investment activities in a changing environment", *Strategy of innovative economic development*, № 5, s. 17–25.

8. Cherep, A. V. and Lysenko, E. A. (2009), "The need for business planning", *Bulletin of Khmelnytsky National University*, no 6, vol. 1, s. 118–122.

9. Chichun, V. A. and Palamarchuk, V. D. (2010), "Business planning as a factor of successful business activity", *Society. Science. Culture*, № 21 (18), s. 58–63.

Стаття надійшла до редакції 16 червня 2021 р.