

## БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ У СФЕРІ ПІДПРИЄМНИЦТВА: ПРОБЛЕМИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

## BUSINESS PLANNING IN THE FIELD OF ENTERPRISE: PROBLEMS AND PROSPECTS

УДК 338.26

**Прокопець Л.В.**

к.е.н., асистент кафедри економіки підприємства та управління персоналом Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

**Малиш Л.Б.**

студент Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

**Аміхалакіоас І.Г.**

студент Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

Сучасні умови глобалізації змушують суб'єкти господарювання працювати інтенсивно та якісно, щоб бути конкурентоспроможними та мати можливість довше пропрацювати на ринку. Якісний бізнес-план дає змогу розв'язати чимало завдань та визначити перспективи розвитку. Бізнес-планування – це локомотив, який переміщує компанію вперед і правильно координує її діяльність. Без бізнес-плану фактично неможливо ефективно працювати і досягати бажаних результатів. У статті розглянуто сутність бізнес-плану як документа, що широко застосовується в плануванні діяльності суб'єктів господарювання. Визначено місце та необхідність бізнес-планування в управлінні підприємством. Обґрунтовано чинники, які зумовлюють необхідність розроблення бізнес-плану. Визначено стандартні етапи формування бізнес-плану та завдання, які необхідно виконати на кожному з цих етапів. Визначено завдання, які вирішує бізнес-планування на підприємстві. Окреслено перспективи розвитку суб'єктів господарювання, які впроваджують бізнес-планування.

**Ключові слова:** бізнес-план, бізнес-планування, план маркетингу, план виробництва, фінансовий план, операційний план, проблеми бізнес-планування, розроблення бізнес-плану, перспективи.

Современные условия глобализации заставляют субъекты хозяйствования

работать интенсивно и качественно, чтобы быть конкурентоспособными и иметь возможность дольше проработать на рынке. Качественный бизнес-план позволяет решить немало задач и определить перспективы развития. Бизнес-планирование – это локомотив, который перемещает компанию вперед и правильно координирует ее деятельность. Без бизнес-плана фактически невозможно эффективно работать и достичь желаемых результатов. В статье рассмотрена сущность бизнес-плана в виде специального документа, который широко применяется в планировании деятельности субъектов хозяйствования. Определено место и необходимость бизнес-планирования в управлении предприятием. Обоснованы факторы, которые обуславливают необходимость разработки бизнес-плана. Определены стандартные этапы формирования бизнес-плана и задачи, которые необходимо выполнить на каждом из данных этапов. Определены задачи, которые решает бизнес-планирование на предприятии. Определены перспективы развития субъектов хозяйствования, которые внедряют бизнес-планирование.

**Ключевые слова:** бизнес-план, бизнес-планирование, план маркетинга, план производства, финансовый план, операционный план, проблемы бизнес-планирования, разработка бизнес-плана, перспективы.

*It is important for each company to develop an action plan that will provide it with the highest profit. Proper business planning and compiling an effective business plan can be a solution to this issue. In the face of fierce competition in the market and the integration of Ukraine into the global economy, enterprises increasingly pay attention to this category. It allows you to work profitably, properly use your resources, study the needs of consumers, be competitive and keep market positions ahead of time. Do not forget about business planning and those organizations that want to start a business. The article considers the essence of the business plan as a special document widely used in the planning of business entities. The place and necessity of business planning in the management of the enterprise are determined. The factors, which require development of a business plan, are substantiated. The prices, within which the order of the business plan changes from specialists, is considered. The standard stages of business plan formation and tasks that need to be performed at each of these stages are defined. The main categories of business plans are described: short, full, and operational. The structure of the business plan is defined in writing. The plan-marketing, production plan, logistics plan, plan of work and payroll plan, as well as a financial plan in the structure of the business plan, are discussed in detail. The problems that arise when planning a business are revealed. Determine the tasks that are solved business-planning in the enterprise. The prospects of development of business entities that carry out business planning are outlined. Business planning is a locomotive that moves the company forward and properly coordinates its activities. Without a business plan, it's actually impossible to work effectively and achieve the desired results. Therefore, the introduction of business plans gives great prospects for enterprise development. First of all, it is a stable market position and a good image of the company. This makes it attractive for investment, giving you the opportunity to innovate. Business planning should always be used and maximized.*

**Key words:** business plan, business planning, marketing plan, production plan, financial plan, operational plan, business planning, business plan development, prospects.

**Постановка проблеми.** Для кожного підприємства є важливим розроблення плану дій, який би забезпечив його найвищим значенням такого показника, як прибуток. Вирішенням цього питання може стати правильне бізнес-планування та складання ефективного бізнес-плану. В умовах жорсткої конкуренції на ринку та інтеграції України у світове господарство підприємства все більше приділяють увагу цій категорії, оскільки це дає змогу працювати прибутково, правильно використовувати свої ресурси, вивчати запити споживачів, бути конкурентоспро-

можним та довше зберігати провідні позиції на ринку. Не оминають бізнес-планування і ті суб'єкти, які хочуть почати займатися господарською діяльністю, тому ця тема є досить актуальною.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблема бізнес-планування досліджувалася таким зарубіжними та вітчизняними науковцями, як К. Барроу, Д. Бористайн, Р. Браун, О. Мальська, М. Мальська, Б. Нячур, С. Покропивний, П. Пруетт, С. Соболев, В. Фоміна, Г. Швиданенко. Однак залишається низка питань, які потребують дослідження.

**Постановка завдання.** Метою дослідження є визначення місця бізнес-планування у розрізі діяльності підприємства, його проблем та перспектив розвитку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сучасні інтеграційні та глобалізаційні процеси, що нині відбуваються у світі, змушують підприємців шукати нові методи та підходи до управління для забезпечення конкурентоспроможності підприємств та підвищення ефективності бізнесу. Одним із таких методів є складання бізнес-плану. Закордонна практика управління підприємствами, що досягли значних успіхів у бізнесі, серед безлічі застосовуваних методів управління надає перевагу бізнес-плануванню [1, с. 269].

Бізнес-планування – це процес прогнозування і керівництва бізнес-процесами підприємства для досягнення цілей фінансового та інвестиційного розвитку.

Бізнес-планування в широкому сенсі – це формування прогнозу розвитку ситуації і розроблення рекомендацій із досягнення цілей діяльності підприємства в стратегічному відношенні [2].

Розроблення бізнес-плану є невід'ємною частиною бізнес-планування. Бізнес-план – це документ, у якому описується конкретна бізнес-ідея та можливі шляхи її реалізації [3, с. 79].

Бізнес-планування відіграє велику роль у функціонуванні підприємства, зокрема у плануванні його діяльності.

Призначення бізнес-плану полягає у тому, що він допомагає підприємству реально оцінити ідею, втілити її у відповідну документацію, обґрунтувати ефективність та виявити сильні й слабкі сторони проекту, залучити необхідні фінансові ресурси та керувати процесом його реалізації [1, с. 270].

Необхідність розроблення бізнес-плану обумовлюється як зовнішніми, так і внутрішніми чинниками. Зовнішніми чинниками можуть стати:

– замовлення органів державної влади, органів місцевого самоврядування чи бюджетної організації, зокрема:

1) у разі необхідності стимулювання ведення певного виду діяльності, результатом якої є насамперед отримання соціального ефекту (нові робочі місця; природоохоронні технології; надання необхідного мінімуму послуг населенню) або розвиток пріоритетних галузей для економіки відповідної адміністративно-територіальної одиниці;

2) під час оголошення органом державної влади конкурсу на найкращий бізнес-план (наприклад, серед молоді);

– необхідність отримання банківського кредиту на повне або часткове фінансування нового проекту, у зв'язку з чим організація повинна подати на розгляд фінансово-кредитної установи (банку, кредитної спілки) відповідний бізнес-план із реалізації проекту. Тому бізнес-план вважається ключовою

ланкою у забезпеченні позикового фінансування;

– потреба доведення нової бізнес-ідеї до потенційних партнерів чи/та інвесторів, де бізнес-план може стати дієвим засобом переконання цих суб'єктів у доцільності вкладання своїх ресурсів у проект;

– продаж власного бізнесу, у разі чого розроблення бізнес-плану може прискорити цей процес, оскільки цей документ є дієвим засобом переконання потенційних покупців у вигідності угоди [4, с. 104].

До внутрішніх чинників, що зумовлюють необхідність розроблення бізнес-плану, можна віднести:

1) створення організації, початок нового бізнесу (так званій «Start-Up»), у контексті чого бізнес-план допоможе врахувати особливості зовнішнього середовища, прорахувати можливі ризики та виробити відповідні сценарії розвитку майбутньої організації;

2) розширення бізнесу (утворення дочірніх компаній, спільних підприємств);

3) потребу в перевірці нової бізнес-ідеї та оцінюванні реальних шансів щодо її втілення, де бізнес-план виступає основою для оцінки перспектив розвитку нового проекту, а його складання є, по суті, апробацією бізнес-ідеї на папері, тому в разі виявлення її недосконалості організація не понесе фінансових втрат;

4) необхідність об'єктивного звірення цілей діяльності організації із наявністю необхідних для їх реалізації ресурсів [4, с. 104–105].

Бізнес-план може розроблятися як власником підприємства чи спеціально уповноваженою ним особою (групою осіб), так і на замовлення у конкретних висококваліфікованих спеціалістів. Ціни коливаються в межах від 5000 грн. до 9000 грн. за найпростіший базовий план і від 31 000 грн. до 99 000 грн. за розширений [5]. Вміння самому складати бізнес-план зекономить кошти, зробить власника компетентним у питаннях, що розглядаються у ньому, та вбереже від можливих прорахунків фахівців та шахрайства.

Під час формування бізнес-плану є певні стандартні етапи, які включають перелік завдань, що мають бути обов'язково опрацьовані незалежно від того, в якій сфері працює це підприємство, які основні його особливості і комерційні цілі, які воно перед собою ставить. Ці етапи можна сформулювати таким чином:

– визначення мети бізнес-плану. На цьому етапі необхідно чітко уявляти, для чого розробляється бізнес-план. Готується він для внутрішнього користування менеджерами підприємства або він розрахований на інвесторів, комерційні банки, лізингодавців, венчурні фонди тощо;

– збір інформації, необхідної для складання бізнес-плану. На цьому етапі необхідно виявити усі можливі джерела інформації, потрібної для розроблення бізнес-плану;

– вибір структури бізнес-плану та його розроблення. Залежно від обсягу бізнес-плани поділяються на три основні категорії: стислий, повний та операційний. Стислі бізнес-плани (до 10 сторінок) є найбільш популярними. Оскільки такий план за обсягом набагато менший, ніж традиційний план, він потребує меншої інформації й менше розгорнутих досліджень. Такий документ може бути у загальному разі складений набагато швидше від традиційного. Стислий бізнес-план доцільно складати у разі, якщо компанія порівняно молода або планує випуск товарів мінімальної номенклатури. Останнім часом банківські установи вимагають від бізнесменів стислі бізнес-плани разом з іншими документами під час подання заявки на кредит. Крім того, стислий бізнес-план може швидше зацікавити потенційних інвесторів у проекті і дати можливість отримати їхні попередні коментарі, які можуть надалі бути корисними під час створення розгорнутого бізнес-плану. Повний бізнес-план є більш традиційним. Він повинен характеризувати всі аспекти діяльності компанії. Для отримання невеликих та середніх за обсягом інвестицій бізнес-план складають на 20–25 сторінок, а бізнес-план, мета якого – залучити великий інвестиційний капітал, може досягати 50–60 сторінок без урахування додатків. Такий бізнес-план може також знадобитися під час пошуку стратегічного партнера (наприклад, під час злиття компаній або створення спільного підприємства) [6, с. 33].

Бізнес-плани, що за обсягом перевищують 60 сторінок, розробляти не рекомендується. Однак бувають ситуації, коли підприємству потрібен детальний план, який перевищує максимально рекомендований обсяг. Як правило, це є план внутрішнього розвитку підприємства. Обсяг внутрішніх операційних планів підприємств не регламентується взагалі. Такого роду плани повинні дуже детально висвітлювати всі аспекти й подробиці стратегії та організації продажу, маркетингу, виробничої та дослідницької політики компанії, а також містити досить докладні фінансові прогнози. Якісний бізнес-план – це ефективний інструмент планової системи підприємства, який дає змогу своєчасно визначити ринкову кон'юнктуру й успішно здійснювати діяльність на ринку [6, с. 33–34].

Для успішного виконання бізнес-плану потрібно знати його структуру, яку можна описати таким чином:

1. Титульний аркуш (назва підприємства), дата розроблення, термін реалізації.

2. Резюме, де слід зазначити найменування підприємства, адресу, основний вид діяльності, її початок; мету розроблення бізнес-плану; на який період розрахований бізнес-план; обсяг необхідних інвестицій і джерела їх отримання; рівень рентабельності інвестицій; точку беззбитковості; оцінку потоку реальних грошей.

3. Концепція бізнес-плану, в яку включаються:  
а) обґрунтування місії створюваного підприємства в інвестиційному проекті;  
б) стан галузі та перспективи її розвитку;  
в) опис мети та основних завдань, розв'язуваних у бізнес-плані;

г) характеристика виду діяльності, товарів і послуг, їх інноваційність; місце і можливості їх реалізації з урахуванням ємності ринку (сегменту ринку), співвідношення попиту та пропозиції на ньому, сучасних тенденцій у споживчих перевагах; умови збуту продукції та послуг і ризики, пов'язані зі збутом;

4. План маркетингу, де оцінюються ринкові можливості реалізації продукції та послуг підприємства; аналізуються конкурентні підприємства; описуються шляхи просування товарів і послуг; встановлюється цінова стратегія підприємства та методи встановлення цін на продукцію; визначаються витрати на формування інформації про ринок та конкурентів.

5. План виробництва, в якому дається виробнича програма, для укрупнення асортименту продукції та послуг, визначаються можливі поставальники товарів, обсяги та умови поставок і розрахунків.

6. План матеріально-технічного забезпечення, реалізації та виробництва необхідного обсягу товарів і послуг, куди включається характеристика приміщення, оснащення меблями, інвентарем.

7. План із праці та заробітної плати, де визначається система мотивації і оплати праці, розраховується фонд оплати праці та відрахування на оплату праці, кваліфікаційні характеристики працівників.

8. Фінансовий план, в якому визначаються поточні доходи і витрати за статтями та видами діяльності, одержувані від господарської діяльності, прибуток, рентабельність початкових і поточних витрат.

9. Ризики, зазначається їхня характеристика та можливості усунення або зниження.

10. Ефективність інвестиційного проекту, де має бути необхідний обсяг інвестицій та джерела їх отримання, термін виконання проекту, рентабельність інвестицій, продажів та інших показників, які формують інвестиційну діяльність проекту [7].

Під час роботи з такою кількістю інформації, як свідчить досвід, досить часто виникають проблеми, які можна окреслити таким чином:

1) проблеми, пов'язані з інформацією.

Пошук інформації є відповідальним етапом у складанні бізнес-плану. Особливу цінність має її достовірність. Під достовірністю розуміється правдиве і точне відображення даних про стан об'єкта, що піддається аналізу.

Часто саме недостовірність даних є причиною краху всього бізнес-проекту, оскільки результат праці над неправильною чи викривленою інформацією не відповідає дійсності, а отже, не виправдовує покладених надій.

Тільки за допомогою достовірної інформації можна скласти правильний, а головне – ефективний бізнес-план.

Не менш цінними є також такі критерії, як релевантність, повнота відображення та актуальність інформації.

Релевантність даних – дає змогу отримати інформацію в точній відповідності зі сформульованими вимогами, уникаючи роботи з непотрібними даними [6].

Порушення цього критерію веде до збільшення обсягів роботи із зовсім непотрібною інформацією, у процесі аналізу якої можна зробити невизначену кількість помилок. Це негативно відобразиться на якості бізнес-плану.

Повнота відображення необхідна для того, щоб у повному обсязі відобразити інформацію та зменшити можливість похибки. Чим точнішим буде бізнес-план, тим кращий буде результат від його втілення;

2) проблеми, пов'язані з комунікаційним процесом. У процесі комунікацій втрачається близько 50% інформації. Тому під час складання бізнес-плану важливо щоб усі дані надійшли у повному обсязі на шляху від адресанта до адресата. Для цього потрібно обирати надійні та сучасні методи передачі інформації.

Вирішення цих проблем має бути у пріоритеті підприємства. Якісний бізнес-план дасть змогу розв'язати чимало завдань та визначити перспективи розвитку, основними серед яких є такі:

1) обґрунтування економічної доцільності нових напрямів розвитку;

2) розрахунок очікуваних фінансових результатів діяльності, насамперед обсягів продажу, прибутку, доходів та капіталу;

3) визначення джерел фінансування обраної стратегії, тобто способів концентрації фінансових ресурсів;

4) підбір працівників, спроможних реалізувати такий план [1, с. 270].

#### Висновки з проведеного дослідження.

Отже, бізнес-планування займає вагоме місце у діяльності підприємства. Правильно складений бізнес-план дає змогу залучити інвесторів, отримати кредит, чітко визначити технічний, виробничий чи фінансовий стан, а також розширити сферу своєї діяльності, що дасть змогу підприємству працювати більш прибутково. Сучасні умови глобалізації змушують суб'єкти господарювання працювати інтенсивно та якісно, щоб бути конкурентоспроможними та мати можливість довше пропрацювати на ринку. Бізнес-планування є тим локомотивом, що рухає підприємство вперед та правильно-координує його діяльність. Без бізнес-плану фактично неможливо ефективно працювати та досягати бажаних результатів. Тому впровадження бізнес-планів відкриває великі перспективи для розвитку підприємства. Насамперед

це стійка позиція на ринку та хороший імідж підприємства. Це робить його інвестиційно привабливим, дає можливість впроваджувати інновації. Бізнес-планування потрібно застосовувати завжди та розвивати його максимально.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Фоміна В.В. Бізнес-планування у діяльності організації: європейські стандарти, основні методологічні підходи та базові процедури. *Економіка та управління підприємствами*. 2017. № 12. С. 268–275.
2. Бізнес-планування та його особливості на сучасному етапі: URL: [https://stud.com.ua/65049/ekonomika/biznes\\_planuvannya\\_yogo\\_osoblivosti\\_suchasnomu\\_etapi](https://stud.com.ua/65049/ekonomika/biznes_planuvannya_yogo_osoblivosti_suchasnomu_etapi) (дата звернення: 12.02.2019)
3. Діденко Є.О., Нячур Б.С. Бізнес-планування та його роль у стратегічному управлінні підприємством. *Економіка та держава*. 2016. № 12. С. 78–81.
4. Лаврів Л.А. Бізнес-планування у діяльності організації: базові процедури та основні методичні підходи. *Інноваційна економіка*. 2013. № 10. С. 104–111.
5. Розробка бізнес-плану: веб-сайт. URL: <https://garantovano.com/ua/biznes-planuvannya/zamovity-biznes-plan/> (дата звернення 04.03.2019)
6. Макаренко С.М., Олійник Н.М. Бізнес-планування. Херсон, 2017. 224 с.
7. Структура бізнес-плану: веб-сайт. URL: [https://studme.com.ua/12970111/finansy/struktura\\_biznes-plana.htm](https://studme.com.ua/12970111/finansy/struktura_biznes-plana.htm) (дата звернення 07.03.2019)

#### REFERENCES:

1. Fomina V.V. (2017) *Biznes-planuvannya u dijajnosti orghanizaciji: jevropejski standarty, osnovni metodologichni pidkhody ta bazovi procedury* [Business planning in the organization: European standards, main methodological approaches and basic procedures]. *Economics and Enterprise Management*, vol. 12, pp. 268–275.
2. *Biznes-planuvannya ta jogho osoblyvosti na suchasnomu etapi*: URL: [https://stud.com.ua/65049/ekonomika/biznes\\_planuvannya\\_yogo\\_osoblivosti\\_suchasnomu\\_etapi](https://stud.com.ua/65049/ekonomika/biznes_planuvannya_yogo_osoblivosti_suchasnomu_etapi) (accessed 12 February 2019).
3. Didenko Je.O., Njanchur B.S. *Biznes-planuvannya ta jogho rolj u strategichnomu upravlinni pidpryemstvom* [Business Planning and its Role in Strategic Business Management]. *Economy and the state*, vol. 12, pp. 78–81.
4. Lavriv L.A. *Biznes-planuvannya u dijajnosti orghanizaciji: bazovi procedury ta osnovni metodychni pidkhody* [Business planning in the organization: basic procedures and basic methodical approaches]. *Innovative economy*, vol. 10, pp. 104–111.
5. *Rozrobka biznes-planu: veb-sajt*: URL: <https://garantovano.com/ua/biznes-planuvannya/zamovity-biznes-plan/> (accessed 04 March 2019).
6. Makarenko S.M., Olijnyk N.M. (2017) *Biznes-planuvannya* [Business Planning]. Kherson: Open Company "VKF" STAR "LLC". (in Ukraine)
7. *Struktura biznes-planu*: URL: [https://studme.com.ua/12970111/finansy/struktura\\_biznes-plana.htm](https://studme.com.ua/12970111/finansy/struktura_biznes-plana.htm) (accessed 07 March 2019).

**Prokopets Liudmyla**

Candidate of Economic Sciences,  
Assistant Lecturer at Department of Economy of Enterprise  
and Management Personnel  
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

**Malish Larysa**

Student  
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

**Amihalakioae Irina**

Student  
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

## BUSINESS PLANNING IN THE FIELD OF ENTERPRISE: PROBLEMS AND PROSPECTS

**The purpose of the article.** It is important for each company to develop an action plan that will provide it with the highest profit. Proper business planning and compiling an effective business plan can be a solution to this issue. In the face of fierce competition in the market and Ukraine's integration into the world economy, enterprises are increasingly focusing on this category. It allows you to work profitably, properly use your resources, study the needs of consumers, be competitive and keep market positions ahead of time. Do not overlook business planning and those entities who want to start doing business, so this topic is very relevant. The purpose of the research is to determine the place of business planning in terms of enterprise activity, its problems and development prospects.

**Methodology.** In the article, the essence of the business plan is systematized and generalized as a document widely used in planning the activities of business entities.

**Results.** Business planning is a locomotive that moves the company forward and properly coordinates its activities. Without a business plan, it's actually impossible to work effectively and achieve the desired results. Therefore, the introduction of business plans provides great prospects for enterprise development. First of all, it is a stable position in the market and a good image of the company. This makes it attractive for investment, giving you the opportunity to innovate.

A business plan can be developed either by the owner of the company or by a specially authorized person, or by order from specific highly qualified specialists. The ability to make a business plan itself saves money, makes the owner competent in matters that are considered in it and protects against possible miscalculations of specialists and fraud. Business planning should always be used and maximized. The need to develop a business plan is due both to external and internal factors. When forming a business plan there are certain standard stages, which include a list of tasks that need to be processed regardless of the scope of the company. When dealing with a large amount of information, there are often problems associated with the information and communication process.

**Practical implications.** Consequently, business planning plays an important role in the enterprise. Properly structured business plan allows investors to get a loan, clearly identify the technical, production or financial position, expand their business, which will allow the company to work more profitably. The current conditions of globalization are forcing businesses to work intensively and qualitatively, be competitive and have the opportunity to work longer on the market. A high-quality business plan will allow you to solve many problems and determine the prospects for development. Among them: the rationale for economic feasibility of new spheres of development; calculation of expected financial results of activity, especially sales volumes, profit, income and capital; determining the sources of funding for the chosen strategy, that is, ways of concentrating financial resources; selection of workers capable of implementing such a plan. Therefore, the introduction of business plans provides great prospects for enterprise development. First of all, it is a stable position in the market and a good image of the enterprise. This makes it attractive for investment, giving you the opportunity to innovate. Business planning should always be used and maximized.

**Value/originality.** In our work we have identified the place and the need for business planning in the management of the enterprise. They substantiated the factors that necessitated the development of a business plan and outlined the prospects for the development of business entities that implement business planning. Problems and issues that arise when creating a business plan determine the prospects for further research.