

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

BUSINESS PLANNING IN THE MODERN ENTREPRENEURIAL ENVIRONMENT: THEORETICAL AND APPLIED ASPECT

Стаття присвячена дослідженню бізнес-планування як інструменту, що детермінує сучасний розвиток підприємництва в умовах швидко мінливих потреб ринку та інших факторів зовнішнього середовища. Доведено, що бізнес-планування є одним з найбільш всеосяжних, важливих, ефективних інструментів реалізації функцій планування й управління. Представлено авторську версію сутнісної характеристики бізнес-плану та його класифікації, запропоновано низку практичних рекомендацій з розроблення бізнес-планів, складених на основі аналізу різних підходів, а також досвіду українських та зарубіжних бізнес-практиків. Зроблено висновки про можливість використання бізнес-планування як інструмента для досягнення стратегічних цілей підприємства, необхідність будь-якому підприємству здійснювати стратегічне планування в кризових умовах та умовах підвищеної нестабільності зовнішнього середовища, оскільки воно є динамічним процесом, що дає змогу передбачити та врахувати зміни зовнішнього середовища.

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

Стаття посвячена исследованию бизнес-планирования как инструмента, который

детерминирует современное развитие предпринимательства в условиях быстро меняющихся потребностей рынка и других факторов внешней среды. Доказано, что бизнес-планирование представляется одним из наиболее всеобъемлющих, важных, эффективных инструментов реализации функций планирования и управления. Представлена авторская версия сущностной характеристики бизнес-плана и его классификации, предложен ряд практических рекомендаций по разработке бизнес-планов, составленных на основе анализа различных подходов, а также опыта украинских и зарубежных бизнес-практиков. Сделаны выводы о возможности использования бизнес-планирования как инструмента для достижения стратегических целей предприятия, необходимости любому предприятию осуществлять стратегическое планирование в кризисных условиях и условиях повышенной нестабильности внешней среды, поскольку оно является динамическим процессом, который позволяет предусмотреть и учесть изменения внешней среды.

Ключевые слова: бизнес-план, цели организации, стратегическое планирование, инвестиции, инновации, венчурное финансирование, предпринимательство, маркетинг.

УДК 658.012

<https://doi.org/10.32843/infrastruct34-25>

Свідерський В.П.

д.т.н., професор,
професор кафедри менеджменту
Харківський інститут фінансів
Київського національного торговельно-
економічного університету

Матвесенко М.М.

студент
Харківський інститут фінансів
Київського національного торговельно-
економічного університету

The 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 environmental factors. It is proved that business planning is one of the most comprehensive, important, effective tools for implementing the planning and management functions. The author's version of the essential characteristics of the business plan and its classification is presented, a number of practical recommendations on the development of business plans based on the analysis of various approaches, as well as the experience of Ukrainian and foreign business practitioners are proposed. Business planning seems to be one of the most comprehensive, significant, effective tools for implementing the planning and management functions of both a new and an existing enterprise. The subject of business planning, its essence and goals, structure and components, as well as the implementation methodology, is the subject of many works by scientists and practitioners. The number of such works has been growing rapidly in recent years due to the growing need of the population for independent business. Strategic planning is necessary for the any enterprise in crisis conditions and conditions of increased instability of the external environment, since it is a dynamic process, it allows you to anticipate and take into account changes in the external environment. The business plan combines the main goals of the organization, the strategic aspects of its functioning, including the results of marketing research and marketing strategies, potential problems and risks that the organization may face in achieving its goals, options for minimizing them, the organizational structure of the company, and also the most important financial issues, including the volume of investments and the term for their return. The conclusions about the possibility of using business planning as a tool to achieve the strategic goals of the enterprise. The article identifies the problem, the task, analyzes the latest research and publications.

Key words: business plan, organization goals, strategic planning, investment, innovation, venture financing, entrepreneurship, marketing.

Постановка проблеми. В сучасних умовах розпочинати новий бізнес або вдосконалювати наявне підприємство можна лише після визначення потреб ринку. Динаміку ринкових тенденцій необхідно враховувати під час розроблення нової продукції, розширення товарного асортименту, організації та фінансуванні її виробництва, тобто перед початком кожного етапу вдосконалення виробництва, розширення видів діяльності або оновлення асортименту необхідно вирішити питання про те, чи доцільно інвестувати кошти та витратити зусилля на реалізацію конкретного стартапу (проекту). Інструментом вирішення цієї проблеми є бізнес-план, що дає змогу узгодити інноваційні можливості з потребами ринку, що

постійно змінюється, на конкретно визначений період часу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичним та методологічним аспектам бізнес-планування діяльності підприємств присвячено низку наукових праць таких відомих вітчизняних та зарубіжних вчених, як, зокрема, В. Алієв, В. Барінов, К. Барроу, А. Богомолов, Т. Броннікова, В. Буров, О. Волков, С. Головань, В. Горбунов, М. Мальська, С. Млодика, В. Морошкін, Є. Орлова, Г. Осовська, С. Петухова, С. Покропивний, В. Попов, М. Романова, С. Соболев.

Дослідження сутності бізнес-планування як інструмента досягнення стратегічних цілей підприємства показало, що досі в працях науковців

залишається недостатньо висвітленим та навіть суперечливим питання сутнісної характеристики бізнес-плану та його класифікації.

Постановка завдання. Мета статті полягає в дослідженні сутності бізнес-планування як інструмента, що детермінує сучасний розвиток підприємництва в умовах швидко мінливих потреб ринку та інших факторів зовнішнього середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. Бізнес-планування є одним з найбільш всеосяжних, значущих, ефективних інструментів реалізації функцій планування й управління як нових, так і наявних підприємств. Тематиці бізнес-планування, його сутності та цілям, структурі та складовим, а також методикам реалізації присвячено безліч робіт вчених та практиків. Кількість таких робіт стрімко збільшується останніми роками у зв'язку зі зростаючою потребою населення до самостійного ведення бізнесу.

Як справедливо зазначають вчені [1], планування необхідно будь-якому підприємству, особливо в кризових умовах та умовах підвищеної нестабільності зовнішнього середовища, оскільки воно є динамічним процесом, дає змогу передбачити та врахувати зміни зовнішнього середовища, а також адаптувати внутрішні чинники виробництва до подальшого розвитку та зростання. Більш того, ринкова система господарювання орієнтує підприємство на планування як безперервний творчий процес в умовах невизначеності та непередбачуваності.

Підкреслюючи важливість стратегічного планування, згадуємо про те, що йому притаманні ступінь невизначеності, тимчасова орієнтація процесу та певний горизонт планування. Ступінь невизначеності на українських підприємствах обу-

мовлена як ринковими умовами, так і справжнім моментом, для якого характерні нестабільність політики та економіки, недосконалість інфраструктури ринку та законодавчих актів. Тимчасова орієнтація, особливо інтерактивного планування враховує, як відомо, ставлення до минулого, сьогодення та майбуття.

Процес стратегічного планування на підприємстві спрямований на визначення глобальної мети, вибір з відповідних стратегій, обґрунтованих методами та моделями стратегічного аналізу, формування синергічного бізнес-портфеля, його реалізацію із застосуванням техніко-економічного планування й бізнес-планування, а також визначення основних показників стратегічного плану.

Таким чином, найважливішим інструментом реалізації стратегічного плану організації повинен бути бізнес-план.

Слід зазначити, що роль бізнес-плану полягає в тому, що він відображає повну картину майбутнього розвитку організації [2] та виконує безліч функцій. Як видно з рис. 1, бізнес-план є документом, який включає три найважливіших складові будь-якого бізнес-проекту, а саме концепцію бізнесу, маркетинг та фінанси.

Бізнес-план об'єднує головні цілі організації, стратегічні аспекти її функціонування, включаючи результати маркетингових досліджень та маркетингові стратегії, потенційні проблеми та ризики, з якими може зіткнутися підприємство під час досягнення поставлених цілей, варіанти їх мінімізації, організаційну структуру управління підприємства, а також найважливіші фінансові питання, зокрема обсяги інвестицій та термін їх повернення.

Слід зазначити, що наукова проблема реалізованого авторами дослідження полягає в

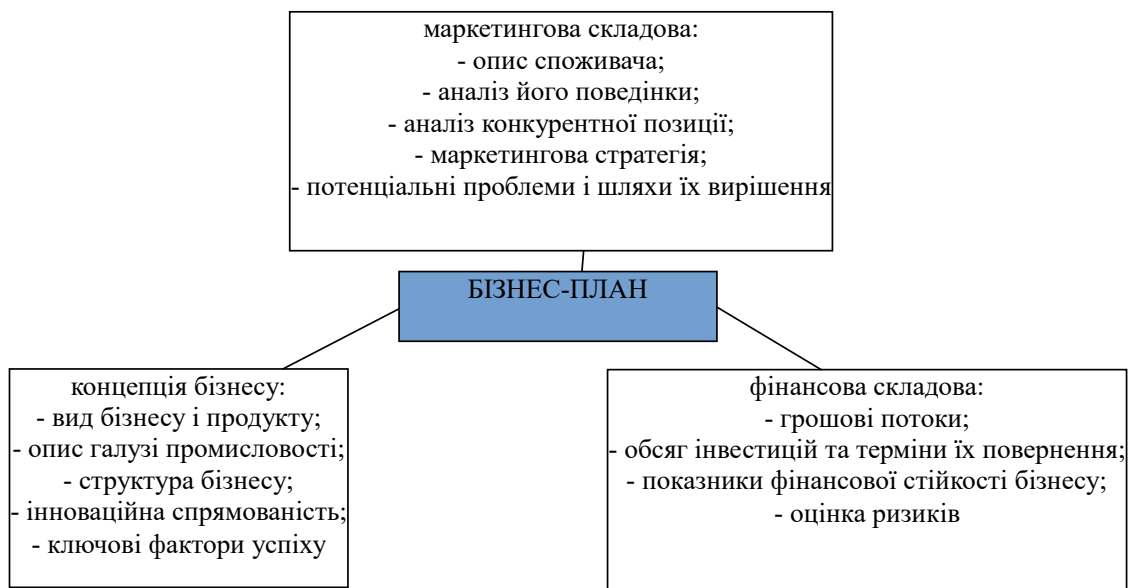


Рис. 1. Основні складові бізнес-плану

необхідності формування теоретико-практичних основ бізнес-планування, що дають змогу підприємцям та іншим особам досягати поставлених цілей. До теперішнього моменту проведено безліч досліджень, розроблено низку методик, у зв'язку з чим у статті зроблена спроба представити авторський погляд на особливості сучасного бізнес-планування на основі інтеграції та синтезування різних підходів задля ідентифікації найбільш застосованих та обґрунтованих способів складання бізнес-плану.

Бізнес-плани розрізняються за цілями, наповненням, структурою, обсягом та зовнішнім виглядом. В умовах сьогодення можна зробити висновок про те, що бізнес-план необхідний будь-якій особі, що займається підприємницькою діяльністю, оскільки має низку безумовних переваг, зокрема:

- дає змогу залучити інвестиції і/або фінансування ризикового (венчурного) проекту, стартапу, розширити наявний бізнес тощо;
- дає змогу визначити напрями подальшого розвитку підприємства;
- дає змогу залучити великих постачальників або інших потенційних партнерів до співпраці;
- дає змогу оновити стратегію та політику підприємства відповідно до змін кон'юнктури ринку, споживчої поведінки або дій конкурентних організацій;
- дає змогу отримати додаткове фінансування для реалізації різних проектів, забезпечує ефект реклами організації та пропонованої нею продукції, є одним з інструментів маркетингових комунікацій;
- дозволяє привернути увагу висококваліфікованих фахівців;
- виконує функцію навчання та самонавчання щодо планування підприємницької діяльності, проведення досліджень ринку, розроблення маркетингової стратегії тощо.

При цьому бізнес-план зазвичай складається з таких ключових компонентів:

1) резюме (швидкий, короткий огляд пропонованого бізнесу, найважливіший розділ бізнес-плану);

2) опис (характеристика) пропонованого бізнесу (повна характеристика пропонованої продукції, роботи, послуги, технічного рішення, компанії, включаючи ключові особливості та економічні переваги);

3) дослідження й аналіз ринку (оцінювання внутрішнього та зовнішнього середовища, конкурентний аналіз, дослідження поведінки потенційних споживачів, сегментація ринку, оцінювання ємності, розмірів та частки ринку, прогнозування обсягів реалізації);

4) виробничий план (оцінювання потреби в устаткуванні, обігових коштах, складання калькуляції собівартості продукції, кошторису витрат на

виробництво й реалізацію продукції, розрахунок обсягу інвестицій);

5) організаційний план (структура управління, план роботи з персоналом, план заробітної плати);

6) маркетингова стратегія (план маркетингових дій, включаючи стратегію розвитку компанії, товарну, цінову, збутову політику із застосуванням маркетинг-міксу 4P, 7P, 9P, 11P тощо залежно від специфіки пропонованого бізнесу);

7) стратегія мінімізації потенційних ризиків (ідентифікація ризиків пропонованого бізнесу, оцінювання ризиків та розроблення стратегії мінімізації їх впливу);

8) фінансовий план (звіт про прибутки та збитки, баланс доходів та витрат, активів і пасивів, розрахунок податків, розрахунок можливості погашення інвестицій, строку окупності, беззбитковості, фінансової стійкості бізнесу тощо).

Наведена структура може змінюватися залежно від цілей бізнес-планування. Необхідно також відзначити, що вчені виділяють різні види бізнес-планів, що класифікуються за низкою ознак. В цьому дослідженні зроблена спроба класифікації бізнес-планів за двома основними критеріями, а саме формою та змістом, як показано на рис. 2. За змістом виділяють бізнес-план нового, зокрема інноваційного, та наявного бізнесу. При цьому в ринкових умовах за умов мінливого зовнішнього та внутрішнього середовища організації потреба складання бізнес-плану може виникнути з різних причин, таких як реорганізація, реструктуризація бізнесу, прийняття рішення про розроблення інноваційного продукту, розширення асортиментної лінійки, початок нового фінансового періоду, зміна споживчої поведінки, спроба залучення додаткових інвестицій та висококваліфікованого персоналу.

За формою можна виділити міні-план, який часто складається для внутрішнього користування в компанії, представляється потенційним постачальникам, партнерам. Міні-план включає не більше 10 сторінок і містить ключові тези щодо концепції бізнесу організації, маркетингового плану та фінансових аспектів (грошові потоки, баланс, прогнозування прибутку).

Під робочим або операційним бізнес-планом можна розуміти інструмент управління бізнесом компанії, призначений для внутрішнього використання. При цьому робочий план, стилістично перетворений на презентабельний документ, називають презентаційним планом, що може бути представлений на розгляд кредиторів, інвесторів, постачальників та інших потенційних партнерів.

За інформаційним змістом робочий та презентаційний бізнес-плани можуть бути ідентичними, але за зовнішнім виглядом значно різняться. Крім того, в презентаційний план розробник може додати кілька елементів, що особливо цікавлять

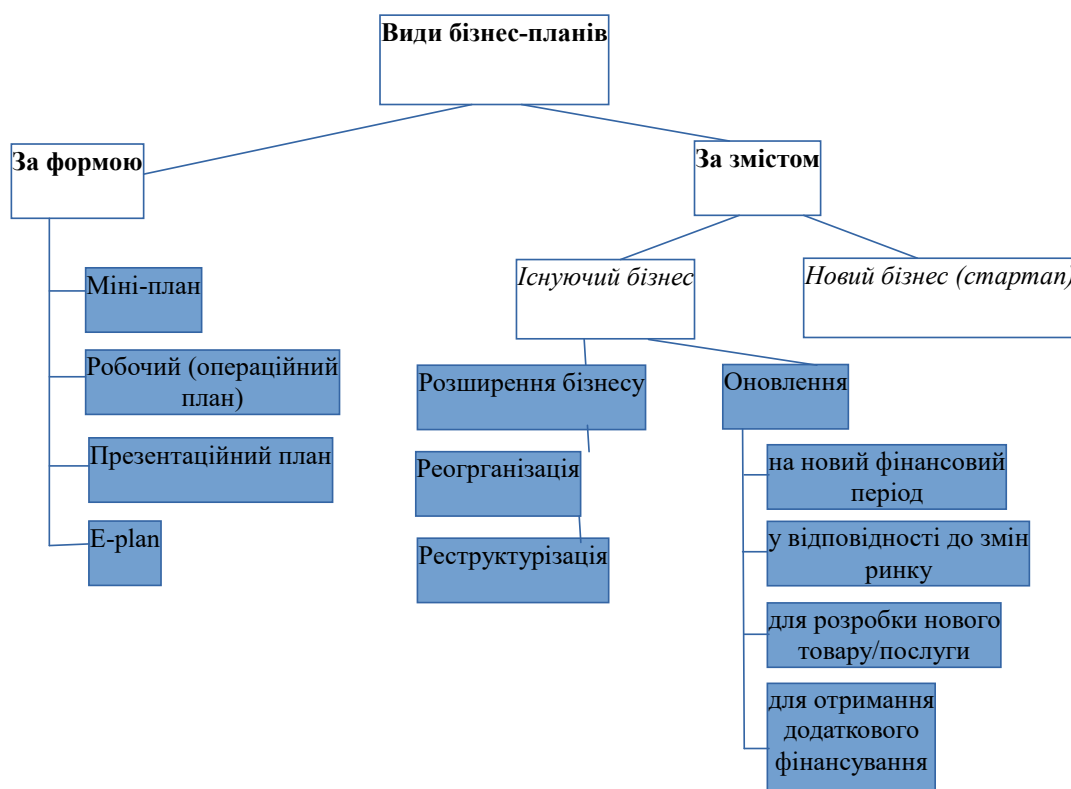


Рис. 2. Класифікація бізнес-планів

зовнішніх контрагентів, наприклад більш детальний аналіз загроз та ризиків бізнесу. Бізнес-експерти часто рекомендують друкувати презентаційний бізнес-план в кольоровому варіанті і показати в ньому якомога більше демонстраційних ілюстрацій, зокрема графіків, схем, діаграм, фотографій, таблиць. Можна погодитися з Т. Беррі, що є підприємцем та фахівцем з бізнес-планування, в тому, що простота, доступність та лаконічність є визначальними умовами успіху презентаційного бізнес-плану [3].

Останнім різновидом бізнес-планів за критерієм форми є електронний план (e-plan), який нещодавно з'явився та надається стейкхолдерам, співробітникам і стороннім організаціям в електронному вигляді із застосуванням планшетів. Такий варіант представлення плану вважається зручним для групових презентацій та може зберігатися у всіх зацікавлених осіб після обговорення бізнесу. Звісно, після вибору виду бізнес-плану для розроблення необхідно визначитися з цілями в стратегічному аспекті щодо успіху бізнесу, інвестування власних коштів, необхідного персоналу, очікуваних доходів найближчими роками, географічного розташування бізнесу, можливості співпраці та партнерства тощо.

Особливу увагу слід приділити постановці фінансових та маркетингових цілей. Зокрема, необхідно враховувати питання збереження контролю над бізнесом в разі партнерства, оскільки,

наприклад, венчурні фонди зазвичай вимагають значної участі в прийнятті управлінських рішень, спрямовуючи свого представника в Раду директорів компанії-стартапу. Випуск цінних паперів та акцій для залучення інвестування здатний привести до втрати контролю над бізнесом і вимагає постійної уваги. Неформальні інвестори залежно від специфічного стилю менеджменту можуть або брати активну участь у справах компанії, в яку вони інвестують, або перебувати в стороні від її діяльності. Банки, що надають кредити на розвиток бізнесу, як правило, не втручаються у справи фірми, якщо від останньої своєчасно надходять виплати кредиту без порушень умов договору. Під час підготовки бізнес-плану потрібно ретельно продумати необхідний для реалізації проекту обсяг інвестицій, а також прийнятний рівень витрат на їх використання (відсотків за користування грошовими коштами інших організацій, часу). Крім того, особливої оцінки вимагає потенціал планованого бізнесу, зокрема інноваційний, фінансовий, потенціал зростання.

На думку авторів, активне бізнес-планування дасть змогу значно підвищити виживання українських підприємств та активізувати їх економічне зростання. Важливо відзначити, що до помилок, які часто допускаються під час бізнес-планування, відносять малодостовірність та неповноту вхідної інформації, ігнорування необхідності підготовки аналізу ринку або використання під час його підго-

товки малодостовірних джерел, помилки в проведених розрахунках, текстовій частині бізнес-плану, недотримання логіки подачі матеріалу, відсутність аналізу ризиків тощо [4]. При цьому недостатнє опрацювання форсайт-проектів приводить до істотного економічного збитку господарюючих суб'єктів, насамперед філій вітчизняних і зарубіжних транс- та багатонаціональних корпорацій, що підвищує необхідність якісного та ретельного розроблення бізнес-планів з урахуванням усіх факторів впливу.

Висновки з проведеного дослідження.

Таким чином, в умовах сьогодення бізнес-планування є одним з найбільш значущих, ефективних, всеосяжних інструментів реалізації функцій планування й управління як нових, так і діючих підприємств. Слід зауважити, що найважливішим інструментом реалізації стратегічного планування підприємства є бізнес-план. Слід зазначити, що роль бізнес-плану полягає в тому, що він відображає повну картину майбутнього розвитку організації та виконує чимало функцій. Бізнес-план є документом, що включає три найважливіших складові будь-якого бізнес-проекту, а саме концепцію бізнесу, маркетинг та фінанси. Бізнес-план розрізняють за цілями, наповненням, структурою, обсягом та зовнішнім виглядом. Таким чином, бізнес-план об'єднує головні цілі організації, стратегічні аспекти її функціонування, включаючи результати маркетингових досліджень та маркетингові стратегії, потенційні проблеми й ризики, з якими може зіткнутися підприємство.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Алексеева М. Планування діяльності фірми : навчально-методичний посібник. Київ : Фінанси і статистика, 2011. 248 с.

2. Любанова Т. Бізнес-план : навчально-практичний посібник. Москва : Книга сервіс, 2004. 96 с.

3. Berry T. A simple business plan. *Entrepreneur*. URL: <https://www.entrepreneur.com/article/78610> (дата звернення: 21.08.2019).

4. Верников В. Бізнес-планування стартапів в контексті залучення венчурних інвестицій. *Модернізація. Інновації. Розвиток*. 2015. № 4 (20). С. 77–87.

5. Смаковська Ю. Критерії експертної оцінки бізнес-плану підприємницького проекту. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2009. № 19. С. 434–438.

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

REFERENCES:

1. Aleksieieva M. (2011) *Planuvannia diialnosti firmy : navch.-metod. posibnyk* [Planning the activity of the company : a training manual]. Kyiv : Finansy i statystyka. 248 p. (in Ukrainian).

2. Liubanova T. (2004) *Biznes-plan : navchalno-praktychnyi posibnyk* [Business Plan : A Practical Guide]. Moscow : Knyha servis. 96 p. (in Russian).

3. Berry T. A simple business plan. *Entrepreneur*. Available at: <https://www.entrepreneur.com/article/78610> (accessed: 21 August 2019).

4. Vernikov V. (2015) *Biznes-planuvannia startapiv v konteksti zaluchennia venchurnykh investytsii* [Business planning for startups in the context of venture capital investment]. *Modernizatsiia. Innovatsii. Rozvytok*, no. 4 (20), pp. 77–87 (in Russian).

5. Smakovska Yu. (2009) *Kryterii ekspertnoi otsinky biznes-planu pidpriemnytskoho proektu* [Criteria for peer review of a business plan for an entrepreneurial project]. *Formuvannia rynkovoї ekonomiky v Ukraini*, no. 19, pp. 434–438 (in Ukrainian).

6. Chychun V. (2010) *Biznes-planuvannia yak faktor uspishnoi pidpriemnytskoi diialnosti* [Business planning as a factor of successful business activity]. *Sotsium. Nauka. Kultura*, no. 21 (18), pp. 58–63 (in Ukrainian).

Sviderskyj Volodymyr

Doctor of Technical Sciences, Professor,

Professor at Department of Management

Kharkiv Institute of Finance

Kyiv National University of Trade and Economics

Matvejenko Maksym

Student

Kharkiv Institute of Finance

Kyiv National University of Trade and Economics

BUSINESS PLANNING IN THE MODERN ENTREPRENEURIAL ENVIRONMENT: THEORETICAL AND APPLIED ASPECT

The purpose of the article. The purpose of the article is to study the essence of business planning as a tool that determines the modern development of entrepreneurship in the rapidly changing market needs and other environmental factors.

Methodology. The authors provided a study of business planning as a tool that determines the modern development of entrepreneurship in the rapidly changing market needs and other environmental factors. It is proved that business planning is one of the most comprehensive, important, effective tools for implementing the planning and management functions. The author's version of the essential characteristics of the business plan and its classification is presented, a number of practical recommendations on the development of business plans based on the analysis of various approaches, as well as the experience of Ukrainian and foreign business practitioners are proposed.

According to the authors, active business planning will significantly increase the survival of Ukrainian enterprises and enhance their economic growth. It is important to note that the mistakes that are often made during business planning include poorly refined and incomplete initial information, ignoring the need to prepare a market analysis or using unreliable sources in its preparation, errors in the calculations made in the text part of the business plan, and non-compliance with the presentation logic material, lack of risk analysis.

The conclusions made about the possibility of using business planning as a tool to achieve the strategic goals of the enterprise, about the need for any enterprise to have strategic planning in crisis conditions and in conditions of increased instability of the external environment, since it is a dynamic process.

Results. A business plan is an active working management tool, the starting point of all planned and executive activities of the enterprise. A business plan provides an opportunity to analyze, monitor and evaluate the success of activities in the process of implementing an entrepreneurial project, to identify deviations from the plan, and to adjust business development directions in time.

Practical implications. According to the authors, active business planning will significantly increase the survival of Ukrainian enterprises and accelerate their economic growth. It is important to note that mistakes that are often made in the course of business planning include unreliability and incompleteness of input information, ignoring the need to prepare market analysis or use in its preparation of unreliable sources, errors in the calculations, in the text part of the business plan, failure to comply with the logic of submission material, lack of risk analysis.

Value/originality. In our work we have considered the essence of business planning as a tool that determines the modern development of entrepreneurship in the rapidly changing market needs. A business plan is a document that includes the three most important components of any business project: business concept, marketing and finance.