

Економічні науки

УДК 338.26

**Шульгіна Людмила Михайлівна**

*доктор економічних наук, професор*

*Національний технічний університет України*

*"Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського"*

**Шульгина Людмила Михайловна**

*доктор экономических наук, профессор*

*Национальный технический университет Украины*

*"Киевский политехнический институт имени Игоря Сикорского"*

**Shulgina Lyudmila**

*Doctor of Economics, Professor*

*National Technical University of Ukraine*

*"Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"*

**Нечай Антон Миколайович**

*студент*

*Національного технічного університету України*

*"Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського"*

**Нечай Антон Николаевич**

*студент*

*Национального технического университета Украины*

*"Киевский политехнический институт имени Игоря Сикорского"*

**Nechai Anton**

*Student of the*

*National Technical University of Ukraine*

*"Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"*

**БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

## **БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ BUSINESS PLANNING OF ENTERPRISE DEVELOPMENT**

*Анотація.* Оволодіння технікою бізнес-планування на сьогоднішній день є актуальним завданням підприємців. Починаючи свою діяльність, вони повинні ясно представляти потребу у фінансових, матеріальних, трудових та інтелектуальних ресурсах, джерела їх отримання, а також вміти чітко розрахувати ефективність використання ресурсів в процесі розвитку підприємства. Добре продумане бізнес-планування розвитку - запорука успіху будь-якого підприємства. Бізнес-планування допоможе залучити потенційних інвесторів, а також послужити цінним інструментом підприємця для внутрішнього контролю за розвитком бізнесу. В статті детально описуються аспекти бізнес-планування розвитку підприємства. Подано детальну характеристику бізнес-плану, його структури, логіки розробки та оформлення змісту окремих розділів. Подано трактування бізнес-плану видатними дослідниками.

У статті досліджуються проблеми, які виникають при розробці бізнес-плану, який включає в себе завдання, цілі та аналіз ринку. Поряд з цим, в ньому розцінюється важливість ресурсів, які потрібні для досягнення поставлених цілей. Істотна необхідність в бізнес-плані з'являється, в основному, в той час, коли з'являється гостра потреба в сторонній фінансовій підтримки. Крім цього, в статті розглядаються основні цілі та завдання складання бізнес-плану розвитку підприємства. Тут ключову роль відіграє інформація, яка надається або інвестору, або іншій особі, зацікавленій в реалізації проекту. Бізнес-планування допомагає підприємцю знайти відповіді на самі різні питання, що стосуються продукції, ресурсів, ринкового попиту, витрат і багато іншого. У статті наводиться аналіз труднощів, що виникають при бізнес-планування розвитку. Так само бізнес-планування розглядається з точки зору залучення інвестицій. Наводяться

прикладу того, як слід і як не слід поступати при пошуку інвестицій. Метою даної статті є розкриття змісту і суті бізнес-плану, як одного з методів стратегічного планування розвитку підприємства.

**Ключові слова:** бізнес-план, розвиток, підприємство.

**Анотація.** *Овладение техникой бизнес-планирования на сегодняшний день является актуальной задачей предпринимателей. Начиная свою деятельность, они должны ясно представлять потребность в финансовых, материальных, трудовых и интеллектуальных ресурсах, источники их получения, а также уметь четко рассчитать эффективность использования ресурсов в процессе развития предприятия. Хорошо продуманное бизнес-планирование развития - залог успеха любого предприятия. Бизнес-планирование поможет привлечь потенциальных инвесторов, а также послужит ценным инструментом предпринимателя для внутреннего контроля за развитием бизнеса. В статье подробно описываются аспекты бизнес-планирования развития предприятия. Подано подробную характеристику бизнес-плана, его структуры, логики разработки и оформления содержания отдельных разделов. Подано трактовки бизнес-плана выдающимися исследователями.*

*В статье исследуются проблемы, возникающие при разработке бизнес-плана, который включает в себя задачи, цели и анализ рынка. Наряду с этим, в нем расценивается важность ресурсов, которые нужны для достижения поставленных целей. Существенная необходимость в бизнес-плане появляется, в основном, в то время, когда появляется острая потребность в посторонней финансовой поддержке. Кроме этого, в статье рассматриваются основные цели и задачи составления бизнес-плана развития предприятия. Здесь ключевую роль играет информация, предоставляемая или инвестору, или другому лицу, заинтересованному в реализации проекта. Бизнес-планирование помогает предпринимателю*

найти ответы на самые разные вопросы, касающиеся продукции, ресурсов, рыночного спроса, издержек и многое другое. В статье приводится анализ трудностей, возникающих при бизнес-планировании развития. Так же бизнес-планирование рассматривается с точки зрения привлечения инвестиций. Приводятся примеры того, как следует и как не следует поступать при поиске инвестиций. Целью данной статьи является раскрытие содержания и сути бизнес-плана, как одного из методов стратегического планирования развития предприятия.

**Ключевые слова:** бизнес-план, развитие, предприятие.

**Summary.** The mastery of the business planning technique for today is a topical task of entrepreneurs. Beginning their activities, they must clearly present the need for financial, material, labor and intellectual resources, sources of their obtaining, as well as be able to accurately calculate the efficiency of the use of resources in the development process of the enterprise. Well thought-out business development planning is the key to the success of any business. Business planning will help attract potential investors, as well as serve as a valuable tool for an entrepreneur for internal control of business development. The article describes in detail the aspects of business planning of enterprise development. A detailed description of the business plan, its structure, logic of development and registration of the contents of separate sections is given. The business plan is presented by outstanding researchers.

The article examines the problems that arise when developing a business plan that includes tasks, goals, and market analysis. Along with this, it considers the importance of the resources that are needed to achieve the goals. The essential need for a business plan appears, basically, at a time when there is an acute need for outsider financial support. In addition, the article examines the main goals and objectives of compiling a business plan for enterprise development. Here the information provided to either the investor or another person interested in the

*project is playing a key role. Business planning helps the entrepreneur find answers to the most varied questions about products, resources, market demand, costs, and more. The article gives an analysis of the difficulties encountered in business development planning. Also, business planning is considered in terms of attracting investment. Examples of how and when should I go when looking for an investment are given. The purpose of this article is to reveal the content and essence of the business plan, as one of the methods of strategic planning of enterprise development.*

**Key words:** *business plan, development, enterprise.*

**Постановка проблеми.** Постійні зміни у зовнішньому середовищі та потреба у стабільному розвитку організації зумовлюють необхідність планування діяльності. Бізнес-планування розвитку підприємства вже давно використовується як інструмент трансформації та поживлення приватних, державних, прибуткових і неприбуткових організацій. Проте останнім часом скептицизм щодо планування зростає. Політична та економічна невизначеність є нормою, а темпи технологічних і соціальних змін прискорилися. Саме тому потрібно довести необхідність бізнес-планування для будь-якого підприємства, яке прагне розвиватися на ринку.

**Аналіз останніх досліджень.** Питання бізнес-планування розвитку підприємства розкривається у працях таких авторів як Л. Агафонова [1], С. Покропивний, С. Соболев [9], І. Бринк [2], Н. Савельєв, В. М. Попов [5], Б. Форд, Дж. Борнстайн, П. Пруетт, П. Барроу, К. Барроу, Р. Браун [3] та ін.

**Цілі статті.** Стаття має донести до читача сутність, зміст та актуальність бізнес-планування розвитку підприємства, а також пояснити поняття розвитку підприємства в контексті бізнес-планування.

**Виклад основного матеріалу.** Бізнес-планування розвитку підприємства передбачає створення такого документу як бізнес-план.

Бізнес-план розвитку підприємства – це інструмент створення нового або розвитку існуючого підприємства в контексті організаційних, юридичних, виробничих, маркетингових та фінансових аспектів бізнесу. Він є одним з найпоширеніших типів бізнес-планів і є незамінним для великого, малого та середнього бізнесу. В бізнес-плані описуються основні аспекти діяльності підприємства, можливі плюси та мінуси розвитку і шляхи вирішення ймовірних проблем.

Бізнес-планування розвитку підприємства націлене на збереження та збільшення його позицій на ринку, що виявляється у збільшенні кількості фактичних та потенційних споживачів, збільшенні прибутків компанії та зменшенні витрат, за умови, що підприємство не використовує такі прийоми, як зниження якості продукції та ухилення від виконання зобов'язань.

Л. Агафонова визначає бізнес-план, як поширений у ринковій економіці інструмент менеджменту, основу конкретної маркетингової, фінансової, матеріально-технічної, кадрової політики ведення власного бізнесу [1, с. 5].

І. Бринк у свою чергу вважає, що бізнес-план – це об'єктивна оцінка власної підприємницької діяльності підприємства, фірми, і водночас – необхідний інструмент проектно-інвестиційних рішень у відповідності з потребами ринку і ситуацією, що склалася [2, с. 8].

На думку В. Попова, бізнес-план – це викладення системи доказів, що переконують інвесторів у рентабельності проекту; визначення ступеня життєздатності та майбутньої стійкості підприємства; передбачення ризиків підприємницької діяльності; конкретизація перспективи бізнесу у вигляді системи кількісних і якісних показників розвитку; розвиток перспективного (стратегічного) бачення на організацію і її робоче середовище, шляхом отримання цінного досвіду планування [3, с. 16].

Існують два основні типи бізнес-плану діяльності підприємства: для нового підприємства та для розвитку існуючого підприємства.

Підприємство – це самостійний суб'єкт господарювання, створений компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування, або іншими суб'єктами для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності [8, с. 31].

Процес бізнес-планування розвитку може виявитися безглуздим, а кінцевий продукт сумнівним, якщо не виконувати чітко визначені кроки дій та не брати до уваги думки основних груп зацікавлених сторін. Бізнес-планування розвитку підприємства передбачає виконання наступних етапів [3, с. 22]:

- 1) Аналіз поточного стану бізнесу та дослідження його історії;
- 2) Визначення можливостей ринку через дослідження конкурентів та потенційних клієнтів;
- 3) Створення конкурентної бізнес-стратегії (ціноутворення, реклама й просування продукту, місце розміщення та збуту);
- 4) Планування господарської діяльності;
- 5) Прогнозування результатів (обсяг збуту, прибутки та збитки);
- 6) Написання бізнес-плану.

Для написання бізнес-плану розвитку підприємства використовують такі джерела інформації: власний досвід; безпосередні контакти з майбутніми споживачами, постачальниками, торговими агентами; відомості про конкурентів; статистична інформація про стан і тенденції в галузі; поточні аналітичні огляди економічної та ринкової ситуації; рекламні матеріали, матеріали виставок; публікації з питань підприємництва [9, с. 19].

Не існує єдиної структури бізнес-плану, яка є обов'язковою для кожного підприємства. Його структура залежить від цілей, які переслідує керівництво організації. Частина бізнес-плану розвитку підприємства наведено в табл. 1.

Таблиця 1

**Розділи бізнес-плану**

№	Розділ бізнес-плану	Характеристика
1	Резюме	Скорочена версія плану, добре сконструйована система даних про комерційні перспективи підприємницького проекту, про виробниче, організаційне та фінансове забезпечення програми його реалізації
2	Загальна характеристика підприємства	Назва підприємства, місія, цілі, опис організаційно-правової форми підприємства, торгові знаки, товари та послуги, керівництво, географічне розташування підприємства, стадія розвитку, фінансове положення
3	Аналіз галузі та тенденції розвитку	Розміри та темпи росту галузі, стадія розвитку галузі, сезонні фактори, технологічні фактори, державне регулювання, постачання та дистрибуція, прогнози змін та тенденцій в галузі, глобальні проблеми розвитку галузі
4	Цільовий ринок	Демографічні та географічні характеристики, стиль життя, психографічні дані, розмір ринку та тенденції його розвитку
5	Конкуренція	Конкурентна ситуація, ключові гравці на ринку, глобальна конкуренція, прогноз конкурентної ситуації, бар'єри виходу на ринок
6	Стратегічна позиція та оцінка ризиків	Сильні сторони компанії, оцінка ризиків, визначення стратегічної позиції
7	Маркетинговий план	Основна ідея компанії, маркетингова стратегія, тактичні прийоми маркетингу, стратегічні партнерства, тактика онлайн-маркетингу, торговий персонал і структура продажу
8	Операційна діяльність	Будинки та споруди, виробничий план, потреба в робочій силі, контроль якості, меблі та обладнання, управління запасами, постачання та дистрибуція, дослідження та розробка, сценарний аналіз
9	Технологічний план	Технологічні цілі, потреба в програмному забезпеченні, потреба в апаратному забезпеченні, потреба у виробничому персоналі
10	Організаційний план	Ключові працівники, керівництво, грошова винагорода та стимулювання, рада директорів, спеціалісти, організаційна структура, стиль управління, корпоративна культура
11	Фінанси	Прогнозований звіт про прибутки та збитки, прогнозований звіт про рух грошових коштів, бухгалтерський баланс, джерела та цілі використання коштів, аналіз беззбитковості

*Джерело:* складено автором на основі [4, с. 431]

Бізнес-плани бувають різними і зовсім не обов'язково використовувати всі розділи, представлені у табл. 1.



Результати бізнес-планування розвитку підприємства мають проявлятися через поліпшення параметрів виробничих або бізнес-процесів чи управління ними, внаслідок чого підвищується ефективність діяльності підприємства у поточному періоді порівняно з базовим. В. Парето писав, що про ефективний розвиток підприємства можна говорити тоді, коли значення усіх цільових показників не погіршуються, а значення хоча би одного із них поліпшується за певний проміжок часу, або ж передбачається компенсація погіршення значень одних цільових показників, за рахунок поліпшення інших [6]. Під час оцінювання діяльності підприємства за П. Друкером [7] основну увагу варто звернути на показники товарообороту, наданих послуг, виробничого процесу, маркетингової діяльності, обслуговування, впровадження технологій, підготовки та навчання кадрів.

На основі проведеного дослідження можемо сформулювати правила складання успішного бізнес-плану розвитку підприємства. Для того, щоб діяльність підприємства була успішною, планування має відповідати таким умовам:

- чітке та всебічне розуміння зовнішніх можливостей та викликів;
- реалістична та комплексна оцінка сильних і обмежених можливостей організації;
- інклюзивний підхід;
- залучення вищого керівництва;
- обмін відповідальністю членів ради та персоналу;
- вивчення найкращих практик;
- чіткі пріоритети та план впровадження;
- терпіння;
- прихильність до змін.

**Висновок.** Успіх будь-якої справи, в тому числі і виходу підприємства з новим продуктом чи послугою на ринок, неможливий без повного і чіткого уявлення про перспективи підприємницької справи, без розробки надійних

попередніх орієнтирів і реального плану дій: як почати справу, як ефективно організувати виробництво і просування товару на ринок, коли будуть одержані перші прибутки, як зменшити ризик, вижити та перемогти у конкурентній боротьбі.

Кожен бізнес-план має демонструвати, що його розробник – це серйозний бізнесмен, який протягом необхідного для цього часу провів відповідні дослідження, систематизував отримані дані та застосував адекватні методи для їх аналізу і отримання прогностичних фінансових та операційних показників, що свідчать про можливість і доцільність розвитку підприємства.

### **Література**

1. Агафонова Л. Підготовка бізнес-плану: Практикум. — К.: Знання, 2001. — 158 с.
2. Бринк И. Ю. Бизнес-план предприятия: Теория и практика / И. Ю. Бринк, Н. А. Савельева. – Ростов н/Д: Феникс. 2007. – 384 с.
3. Барроу К., Барроу П., Браун Р. Бизнес-план: Практ. посіб.: Пер. з 3-го англ. вид. - К.: Т-во "Знання", КОО, 2002. - 285 с.
4. Бизнес-план на 100%: Стратегия и тактика эффективного бизнеса / РондаАбрамс; Пер. с англ. - 3-е изд. - М.: Альпина Паблицер, 2016. - 486 с.
5. Попов В.М., Ляпунов С.И., Зверев А.А., Млодик С.Г. Сборник бизнес-планов: С рекомендациями и комментариями: Учебно-методическое пособие / Под ред. д-ра экон. наук, проф. В.М. Попова и д-ра экон. наук С.И. Ляпунова.— 5-е изд., перераб.— М.: КНОРУС, 2004. — 336 с.
6. [Электронный ресурс] — Режим доступа: <http://www.improvement.ru/zametki/pareto/>.
7. Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. – К.: Издательский дом “Вильямс”, 2001. – 270 с.

8. Господарський кодекс України: чинне законодавство із змінами та допов. на 02 серпня 2017 року: Офіц. текст. - К.: Алерта, 2017. - 176 с.
9. Покропивний С. Ф., Соболев С. М., Швиданенко Г. О., Шапринська Л. М. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: Навч.-метод. посібник для самост. вивч. дисц. - К.: КНЕУ, 2001. - 160 с.

### **References**

1. Ahafonova L. Pidhotovkabiznes-shianu: Praktykum. — K.: Znannia, 2001. — 158 s.
2. Brink I. Yu. Biznes-plan predpriyatiya: Teoriya i praktika / I. Yu. Brink, N. A. Saveleva. — Rostov n/D: Feniks. 2007. — 384s.
3. Barrou K., Barrou P., Braun R. Biznes-plan: Prakt. posib.: Per. z 3-ho anhl. vyd. - K.: T-vo "Znannia", KOO, 2002. - 285 s.
4. Biznes-plan na 100%: Strategiya i taktika effektivnogo biznesa / RondaAbrams; Per. s angl. - 3-e izd. - M.: Alpina Pabliher, 2016. - 486 s.
5. Popov V.M., Lyapunov S.I., Zverev A.A., Mlodik S.G .Sbornik biznes-planov: S rekomendatsiyami i kommentariyami: Ucheb- no-metodicheskoe posobie/Pod red. d-ra ekon. nauk, prof. V.M. Popova i d-ra ekon. nauk S.I. Lyapunova.— 5-e izd., pererab.— M.: KNORUS, 2004.— 336 s.
6. [Elektronnyi resurs] — Rezhym dostupa: <http://www.improvement.ru/zametki/pareto/>.
7. Druker Piter F. Zadachi menedzhmenta v KhKhI veke. — K.: Izdatelskiy dom "Vilyams", 2001. — 270 s.
8. Hospodarskyi kodeks Ukrainy: chynne zakonodavstvo iz zminamy ta dopov. na 02 serpnia 2017 roku: Ofits. tekst. - K.: Alerta, 2017. - 176 s.
9. Pokropyvnyi S. F., Sobol S. M., Shvydanenko H. O., Shaprynska L. M. Biznes-plan: tekhnolohiia rozrobky ta obgruntuvannia: Navch.-metod. posibnyk dlia samost. vyvch. dysts. - K.: KNEU, 2001. - 160 s.