

УДК 338.26

DOI: 10.31359/2312-3427-2021-2-2-249

І. О. Федуняк, канд. екон. наук, доцент

e-mail: iofedunyak@gmail.com

[http:// orcid.org/ 0000-0002-8399-5167](http://orcid.org/0000-0002-8399-5167)

І. С. Гурська, канд. екон. наук, доцентка

e-mail: irinagyrska@ukr.net

[http:// orcid.org/ 0000-0003-0547-6799](http://orcid.org/0000-0003-0547-6799)

ВП НУБіП України «Бережанський агротехнічний інститут»

УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В КОНТЕКСТІ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ

У статті досліджено актуальність і важливість необхідності грамотної розробки бізнес-плану, що є гарантією ефективного функціонування суб'єктів бізнесу. Визначено, що бізнес-плани є найрізноманітнішими, оскільки є різні цільові аудиторії, яким вони адресовані, тому єдиного універсального бізнес-плану, який би був прийнятий для всіх типів підприємств і для будь-якої ситуації, не може бути. Доведено, що бізнес-планування є узагальнюючим інструментом планування, що дозволяє вирішувати різноманітну кількість поставлених завдань. Обґрунтовано необхідність управління плануванням діяльності підприємства, розглядаються аспекти організації системи планування та управління ним в сучасних умовах господарювання. Визначено, що бізнес-планування виступає процесом, який формує цілі, визначає пріоритети, засоби і методи, та шляхи їх досягнення. Результативною діяльністю будь-якого бізнесу є формування ефективних бізнес-планів.

Ключові слова: бізнес-планування, підприємництво, бізнес-проект, інструменти планування, суб'єкти бізнесу.

Постановка проблеми. В умовах жорстких викликів та загроз спровокованих пандемією COVID-19 та ряду інших проблем функціонування аграрного ринку, гостро стоїть питання значного збільшення обсягів виробництва та експорту продукції. Сучасні вимоги підвищення виробничих потужностей обумовлюють пріоритетність розвитку багатьох галузей, в тому числі аграрного сектору. Це обумовлює поєднання процесів підвищення рівня розвитку з прискоренням виведення

підприємства з кризи і є надзвичайно актуальним та потребує детального вивчення. Процес планування є важливим складовим елементом адміністративного менеджменту, що включає створення, функціонування та розвиток суб'єктів підприємництва, адже дає можливість не тільки передбачити пріоритетні складові елементи та параметри господарювання, але й визначити місію та цілі, стратегію й тактику в розвитку, ресурсний потенціал та можливості його реалізації.

Аналіз попередніх досліджень та публікацій. Нехтування більшістю керівного персоналу вітчизняних підприємств застосування процесу планування, вказує на доцільності розгляду основних теоретико-методологічних підходів бізнес-планування. Теоретико-методологічні підходи бізнес-планування в діяльності підприємств досліджувалися як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями, а саме такими як М. Алексєєва, К. Барроу, Н. Данік, М. Денисенко, С. Головань, В. Горбунов, А. Гречан, М. Йохна, О. Кузьмін, В. Лаврук, О. Мельник, Г. Осовська, С. Покропивний, В. Стадник, С. Соболев, Г. Тарасюк, Г. Швиданенко, В. Ясинський [1-14]. Водночас проведені дослідження наукових джерел свідчать, що не досить висвітленими залишаються особливості теоретичних та методичних засад розроблення бізнес-планів підприємницькими структурами з урахуванням особливостей розвитку економіки України.

Формулювання цілей статті. Метою роботи є поглиблення теоретико-методологічних підходів до розкриття сутності, різновидів та структури бізнес-плану, як складової управлінської діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження. У процесі розроблення планів потрібне системне бачення, а також створення і використання інформаційної бази, аналітична обробка даних, проектування майбутнього, постійна активність і залученість у процес планування всіх учасників планування (особливо топ-менеджменту), їхній творчий підхід до оцінки ринкової ситуації і можливостей споживачів.

Під бізнес-плануванням розуміють процес розроблення бізнес-плану, який являє собою впорядковану організаційну процедуру, пов'язану зі збором і обробкою інформації, прийняттям рішень, які здійснюються з метою отримання бажаного результату у вигляді цілісної системи взаємопов'язаних управлінських рішень [3, с. 52].

С.Ф. Покропивний, С.М. Соболев, Г.О. Швиданенко трактують бізнес-план як «письмовий документ, в якому викладено сутність підприємницької ідеї, шляхи й засоби її реалізації та охарактеризовано

ринкові, виробничі, організаційні та фінансові аспекти майбутнього бізнесу, а також особливості управління ним» [2, с. 6].

Наближеної думки дотримується Г.М. Тарасюк, яка під бізнес-планом розглядає «документ, який містить систему пов'язаних у часі і просторі, узгоджених із метою і ресурсами заходів та дій, спрямованих на отримання максимального прибутку внаслідок реалізації підприємницької ідеї» [6, с. 18].

Необхідно зазначити, що бізнес-плани є найрізноманітнішими, оскільки є різні цільові аудиторії, яким вони адресовані, тому єдиного універсального бізнес-плану, який би був прийнятий для всіх типів підприємств і для будь-якої ситуації, бути не може.

Планування виступає процесом, який формує цілі, визначає пріоритети, засоби і методи та шляхи їх досягнення. Визначення сукупності цілей, а також формування засобів, можливостей та шляхів у передбаченні ризиків є головною метою планування. Розробка бізнес-плану є трудомістким процесом, вимагає значних коштів і часу. Важливою метою підприємництва є досягнення комерційного успіху, прагнення до збільшення прибутку. Успіх у світі бізнесу значною мірою залежить від чіткого уявлення про можливості бізнесу, що організовується, кон'юнктуру ринку та планування процесу підприємницької діяльності. Успішне вирішення даних цілей можливе при багатьох факторах, зокрема на основі бізнес-планування, за допомогою якого можна запобігти багатьом проблемам або подолати їх.

Практика свідчить, що кожний вид підприємницької діяльності, кожний проєкт потребує розрахунків, за допомогою яких можна працювати раціональніше та уникнути зайвих ускладнень. Отже, без серйозної підготовки розпочинати навіть найпростішу справу не варто і тому дуже актуальним і важливим є грамотно розроблений бізнес-план.

Бізнес-планування є упорядкованою сукупністю етапів і дій, пов'язаних із ситуаційним аналізом навколишнього середовища; постановкою цілей бізнес-планування; розробкою бізнес-плану і його реалізацією; просуванням і контролем за виконанням. До розробки бізнес-проєктів необхідно залучати керівників, економістів, маркетологів, фінансистів, юристів підприємства, а також зовнішніх консультантів й експертів.

Планування допомагає вирішувати цілу низку завдань, де основними з них є наступні [7, с.174]:

- обґрунтування економічної доцільності напрямків розвитку фірми;

- розрахунок очікуваних фінансових результатів діяльності, насамперед обсягів продажів, прибутків на капітал;
- визначення джерела фінансування реалізації обраної стратегії, тобто засоби концентрування фінансових ресурсів;
- планування поточної діяльності;
- проведення реорганізації суб'єкта господарювання;
- фінансове оздоровлення організації;
- реалізація окремих комерційних проєктів;
- забезпечення доведення фінансової ефективності проєкту, тобто підтвердження того, що гроші, які вкладені в проєкт, принесуть очікуваний прибуток.

Аналітичні матеріали про стан українських та світових фінансових ринків є інформаційною основою в розробці бізнес-плану.

В умовах ринкової економіки бізнес-план виконує дві найважливіші функції [4, с.90]:

- зовнішню – ознайомлення різних представників ділового світу із сутністю та основними аспектами реалізації конкретної підприємницької ідеї;
- внутрішню – опрацювання механізму самоорганізації, тобто цілісної, комплексної системи управління реалізацією підприємницького проєкту.

З метою забезпечення належного рівня рентабельності та окупності витрат на реалізацію бізнес-проєкту слід зібрати фінансову інформацію, передусім про: рівень доходності аналогічних підприємницьких проєктів, які були реалізовані (реалізуються); розміри необхідних інвестицій, пов'язаних з підготовкою реалізації проєкту; потребу у коротко- та довгострокових кредитах; особливості руху грошових коштів у цій сфері бізнесу і т.п.

Особливого значення набуває бізнес-планування у діяльності суб'єктів малого підприємництва, через його прояв у наступних аспектах:

- 1) діяльність малого бізнесу, як правило, стосується лише в основному одного чи декількох видів економічної діяльності;
- 2) життєвий цикл реалізації бізнес-проєкту, на відміну від середніх чи великих підприємств.

Не менш важливою є і внутрішня функція бізнес плану, в межах якої можна виділити два напрямки його застосування:

- як інструменту стратегічного планування та оперативного управління діяльністю підприємства. Розробка бізнес-плану вимагає визначення не тільки стратегічних напрямків і цілей діяльності, а й

оперативних дій для досягнення таких. Тобто бізнес-план є основою поточного планування всіх аспектів діяльності підприємства, він сприяє глибшому усвідомленню працівниками особистих завдань, пов'язаних зі спільним для них бізнесом;

- як механізму аналізу, контролю й оцінки діяльності підприємства. Бізнес-план дає змогу аналізувати, контролювати й оцінювати успішність діяльності в процесі реалізації підприємницького проєкту, виявляти відхилення від плану та своєчасно коригувати напрямки розвитку бізнесу [5, с. 30].

Особливості структури бізнес-плану залежать від характеристики суб'єкта, на якого розрахований цей документ (банк, інвестор, партнер/контрагент по бізнесу чи майбутній працівник).

Зміст і структура бізнес-плану не є регламентованими, тому можуть використовуватися найрізноманітніші підходи до логіки розробки та самої структури даного документу.

Бізнес-план є узагальнюючим інструментом планування, що дозволяє вирішувати різноманітну кількість поставлених завдань. Так, бізнес-план може розроблятися для суб'єкта бізнесу загалом чи для окремих бізнес-ліній (стратегічних підрозділів, продуктів (послуг), технічних рішень і т. ін.). У першому випадку бізнес-план може стосуватись нового суб'єкта бізнесу, діючого, чи такого, який реорганізується. Для діючого суб'єкта бізнесу цей документ може розроблятися з метою планування розвитку або забезпечення фінансового оздоровлення. В свою чергу бізнес-план розвитку суб'єкта підприємницької діяльності може стосуватись всього суб'єкта чи його окремого виробничого підрозділу.

Із врахуванням того, що процес розробки бізнес-плану наділений внутрішньою логікою то її дотримання дозволяє систематизувати розрахунки основних показників та провести розробку структурних елементів у логічній послідовності, а власне сама структура бізнес-плану ціленапрвлена на розкриття та презентацію вигоди від запропонованої бізнес-ідеї. Зокрема, необхідно детально описати продукт чи послугу, провести детальний аналіз діяльності конкурентів та аналіз конкурентоспроможності, власної продукції, розробити маркетингову стратегію, організаційний, виробничий та фінансовий плани відносно реалізації власної бізнес-ідеї.

Якісний бізнес-план дасть змогу розв'язати чимало завдань, основними серед яких є такі [1, с. 143]:

- 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.

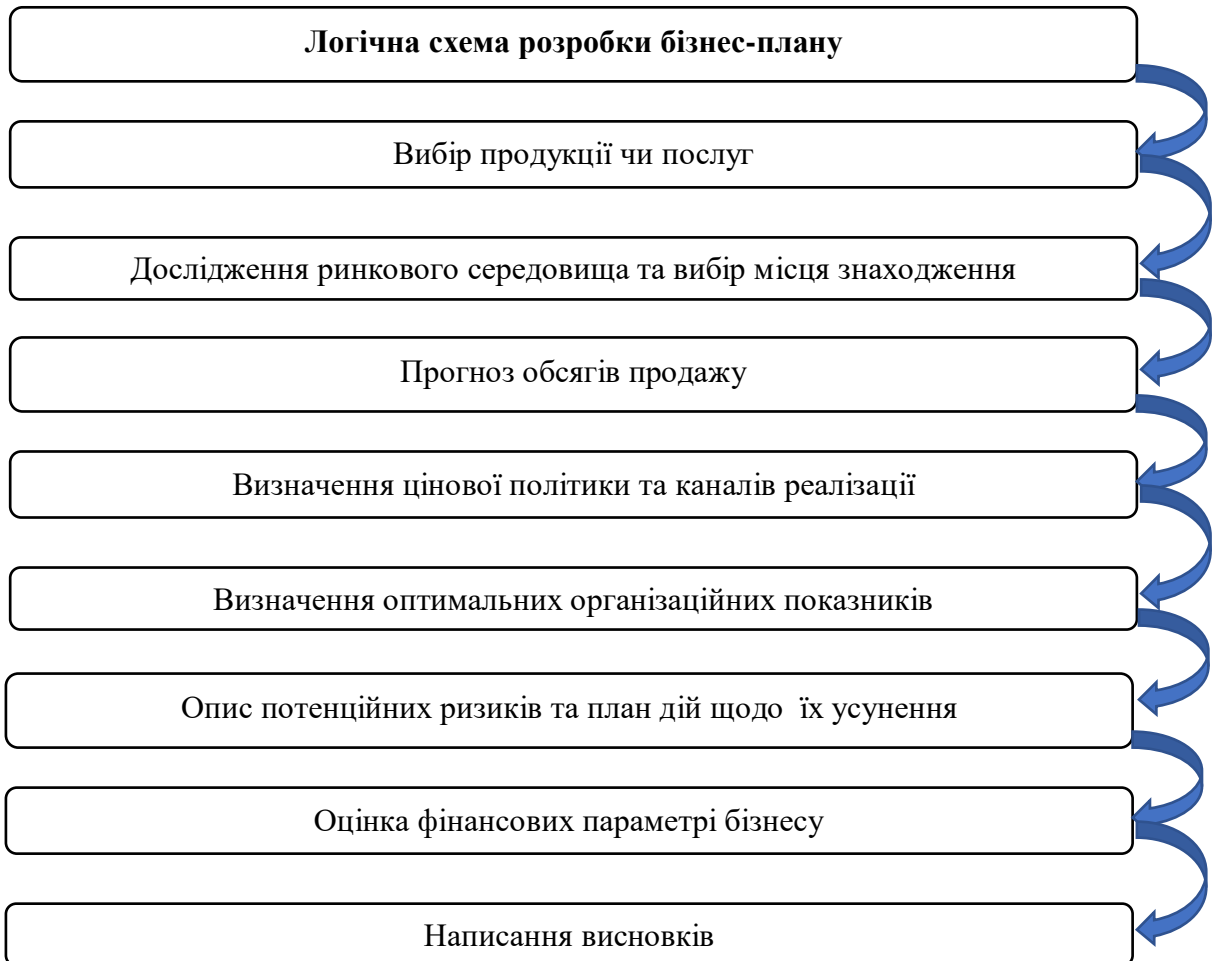


Рис. 2. Логічна схема розробки бізнес-плану

Розробка планів щодо фінансової та техніко-технологічної діяльності підприємства, як на короткотермінові так і довготривалі періоди відповідно до потреб ринку і можливостей отримання необхідних ресурсів виступає пріоритетною метою розроблення бізнес-плану. Призначення бізнес-плану полягає в тому, що він дає змогу організації реально оцінити визначену ідею, втілити її в відповідну документацію, провести обґрунтування ефективності підприємницької діяльності та спрогнозувати сильні і слабкі сторони діяльності суб'єкта бізнесу на ринку. Але необхідно враховувати, що разом із проблемою вибору методики, яка найкраще відповідала б потребам організації щодо складання бізнес-плану,

на даний момент залишається невизначеною в практичній площині господарюючих суб'єктів.

Висновки. Отже, проведене дослідження дає підстави стверджувати, що мінімальною гарантією ефективного функціонування суб'єктів бізнесу є розробка та втілення бізнес-планів. Відсутність добре продуманого бізнес-плану, який ретельно відкоригований відповідно до сьогоднішніх умов невизначеності, є вагомим недоліком, що віддзеркалює слабкість управлінських функцій, ускладнює можливості для залучення інвестиційних ресурсів та досягнення довгострокової стабільності в конкурентному середовищі. Реалізація бізнес-плану можлива при запровадженні попереджувального контролю над виконанням поставлених завдань, ознайомлення всіх працівників компанії з бізнес-планом, оптимізація цінової політики та ефективного залучення коштів, що дасть змогу в процесі реалізації підприємницького проекту виявляти відхилення від запланованого та своєчасно коригувати напрями розвитку бізнесу.

Бібліографічний список:

1. Алексєєва М.М. Планування діяльності фірми : навч.-метод. посіб. К., 2011. С. 143.
2. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування : навчальний посібник / С.Ф. Покропивний та ін. Київ, 2002. 379 с.
3. Данік Н.В. Бізнес-планування як інструмент здійснення фінансового менеджменту в сучасних умовах розвитку України. Глобальні та національні проблеми економіки. 2014. № 1. С. 112 URL: <http://global-national.in.ua/archive/1-2014/16.pdf>.
4. Економіка та менеджмент: навч. посібн. / Під заг. ред. О.Є. Кузьміна. Львів, 2007. 828 с.
5. Лаврук В.В. Методичні основи бізнес-планування в контексті формування галузевої стратегії. Стратегія інноваційного розвитку економіки. 2012. № 3. С.15–20.
6. Тарасюк Г.М. Бізнес-план : розробка, обґрунтування та аналіз : навч. посібник. Київ, 2006. 280 с.
7. Телетов О.С. Бізнес-планування: навч. посібн. Суми, 2008. 213с.
8. Пономарьова, М.С. & Захаров, І.К. & Іваненко, В.Є. (2019). Механізм підвищення конкурентоспроможності підприємницької діяльності. Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія „Економічні науки”, (1). Вилучено з http://visen.knau.kharkov.ua/visn_2019_1.html

9. Пономарьова М.С., Кривошея Є.В. Особливості функціонування та розвиток підприємництва в умовах інтеграційних зрушень. Бізнеснавігатор. 2019. С. 96-98.

10. Ponomarova, M., Krivosheya, E. (2020). Formation of system of management of entrepreneurial activity at the regional level. Збірник наукових праць ЛОГОС, 24-25. <https://doi.org/10.36074/24.07.2020.v1.07>

11. Пономарьова М. С. Бізнес-планування сільськогосподарських підприємств // Агробізнес: проблеми, сучасний стан та перспективи розвитку: [Кол. Монографія] / За ред. Г.Є. Жуйкова, Я.В. Сухій, В.С. Ніценка. Книга 2. Одеса: ТОВ «Лерадрук», 2012. С. 31 - 75, 647 - 655. - 656 с

12. Судомир С.М. Формування результативної системи управління ризиками соціально-економічних систем // Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія „Економічні науки”- 2018 - № 1. - С. 149.

13. Рябуха М.С., Цицоріна А.Є. Конкуренція як категорія ринкових відносин та конкурентоспроможність як предмет наукових досліджень. Вісник ХНАУ. Серія: економіка АПК і природокористування. – Харків: ХНАУ 6(2007): 96-100.

14. Должикова І., Пономарьова М.. Заходи забезпеченні конкурентних переваг та зміцнення конкурентоспроможного виробництва. Сучасні напрями та перспективи розвитку агро- та електроінженерії: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. Тернопіль: ФОП Паляниця В. А., 2018. 240 с. С. 86-88.

References:

1. Aleksyeyeva M.M. Planuvannya diyal'nosti firmy : navch.-metod. posib. K., 2011. S. 143.

2. Biznes-plan: tekhnolohiya rozrobky ta obgruntuvannya : navchal'nyy posibnyk / S.F. Pokropyvnyy ta in. Kyuyiv, 2002. 379 s.

3. Danik N.V. Biznes-planuvannya yak instrument zdiysnennya finansovoho menedzhmentu v suchasnykh umovakh rozvytku Ukrayiny. Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky. 2014. № 1. S. 112 URL: <http://global-ational.in.ua/archive/1-2014/16.pdf>.

4. Ekonomika ta menedzhment: navch. posibn. / Pid zah. red. O.YE. Kuz'mina. L'viv, 2007. 828 s.

5. Lavruk V.V. Methodychni osnovy biznes-planuvannya v konteksti formuvannya haluzevoyi stratehiyi. Stratehiya innovatsiynoho rozvytku ekonomiky. 2012. № 3. S.15–20.

6. Tarasyuk H.M. Biznes-plan : rozrobka, obgruntuvannya ta analiz : navch. posibnyk. Kyuyiv, 2006. 280 s.

7. Teletov O.S. Biznes-planuvannya: navch. posibn. Sumy, 2008. 213s.

8. Ponomar'ova, M.S. & Zakharov, I.K. & Ivanenko, V.YE. (2019). Mekhanizm pidvyshchennya konkurentospromozhnosti pidpryyemnyts'koyi diyal'nosti. Visnyk KHNAU im. V.V. Dokuchayeva. Seriya „Ekonomiczni nauky”, (1). Vylucheno z http://visen.knau.kharkov.ua/visn_2019_1.html

9. Ponomar'ova M.S., Kryvosheya YE.V. Osoblyvosti funktsionuvannya ta rozvytok pidpryyemnytstva v umovakh intehratsiynykh zrushen'. Biznesnavihator. 2019. S. 96-98.

10. Ponomarova, M., Krivosheya, E. (2020). Formation of system of management of entrepreneurial activity at the regional level. Zbirnyk naukovykh prats' LÓHOS, 24-25. <https://doi.org/10.36074/24.07.2020.v1.07>

11. Ponomar'ova M. S. Biznes-planuvannya sil's'kohospodars'kykh pidpryyemstv // Ahrobiznes: problemy, suchasnyy stan ta perspektyvy rozvytku: [Kol. Monohrafiya] / Za red. H.YE. Zhuykova, YA.V. Sukhiy, V.S. Nitsenka. Knyha 2. Odesa: TOV «Leradruk», 2012. S. 31 - 75, 647 - 655. - 656 s

12. Sudomyr C.M. Formuvannya rezul'tatyvnoyi systemy upravlinnya ryzykamy sotsial'no-ekonomichnykh system // Visnyk KHNAU im. V.V. Dokuchayeva. Seriya „Ekonomiczni nauky”- 2018 - № 1. - S. 149.

13. Ryabukha M.S., Tsytsorina A.YE. Konkurenciya yak katehoriya rynkovykh vidnosyn ta konkurentospromozhnist' yak predmet naukovykh doslidzhen'. Visnyk KHNAU. Seriya: ekonomika APK i pryrodokorystuvannya. – Kharkiv: KHNAU 6(2007): 96-100.

14. Dolzhykova I., Ponomar'ova M.. Zakhody zabezpechenni konkurentnykh perevah ta zmitsnennya konkurentospromozhnoho vyrobnytstva. Suchasni napryamy ta perspektyvy rozvytku ahro- ta elektroinzheneriyi: materialy Mizhnarodnoyi naukovy-praktychnoyi konferentsiyi. Ternopil': FOP Palyanytsya V. A., 2018. 240 s. С. 86-88.

Федуняк И.О., Гурская И.С. Управление предпринимательской деятельностью в контексте бизнес-планирования. В статье исследована актуальность и важность необходимости грамотной разработки бизнес-плана, что гарантирует эффективное функционирование субъектов бизнеса. Доказано, что бизнес-планирование представляет собой обобщающий инструмент планирования, позволяющий решать разнообразное количество поставленных задач. Обоснована необходимость управления планированием деятельности предприятия, рассматриваются аспекты организации системы планирования и

управления им в условиях хозяйствования. Определено, что бизнес-планирование выступает процессом, который формирует цели, определяет приоритеты, средства и методы и пути их достижения. Результативной деятельностью любого бизнеса является формирование эффективных бизнес-планов.

Ключевые слова: бизнес-планирование, предпринимательство, бизнес-проект, инструменты планирования, субъекты бизнеса.

I. Fedunyak, I. Gurska. Business management in the context of business planning. Neglect of the majority of management of domestic enterprises in the application of the planning process, indicates the feasibility of considering the basic theoretical and methodological approaches to business planning. Formulation of the goals of the article. The aim of the work is to deepen the theoretical and methodological approaches to the disclosure of the essence, types and structure of the business plan as a component of management. Planning is a process that shapes goals, determines priorities, tools and methods and ways to achieve them. Practice shows that every type of business activity, every project requires calculations, with which you can work more efficiently and avoid unnecessary complications. The content and structure of the business plan are not regulated, so a variety of approaches to the logic of development and the structure of this document can be used. The purpose of a business plan is that it allows the organization to realistically evaluate a particular idea, implement it in the relevant documentation, justify the effectiveness of business activities and predict the strengths and weaknesses of the business entity in the market. But it should be borne in mind that along with the problem of choosing the methodology that would best meet the needs of the organization to draw up a business plan, at the moment remains uncertain in the practical plane of economic entities. Thus, the study suggests that the minimum guarantee for the effective functioning of business entities is the development and implementation of business plans. The lack of a well-thought-out business plan, carefully adjusted to today's conditions of uncertainty, is a significant shortcoming that reflects the weakness of management functions, complicates opportunities to attract investment resources and achieve long-term stability in a competitive environment.

Keywords: business planning, entrepreneurship, business project, planning tools, business entities.

Стаття надійшла до редакції: 12.05.2021 р.