

УДК 338.984

DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V31(2022)-05

Глущенко Л. Д., кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки підприємства і виробничого менеджменту, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця, Україна

ORCID: 0000-0002-0108-2904

e-mail: lglushenko@gmail.com

Лесько О. Й., кандидат економічних наук, професор кафедри економіки підприємства і виробничого менеджменту, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця, Україна

ORCID: 0000-0003-3716-9822

e-mail: lesko@vntu.edu.ua

Бальзан М. В., кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки підприємства і виробничого менеджменту, Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця, Україна

ORCID: 0000-0001-6596-7763

e-mail: marinagrabko@gmail.com

Теоретичні аспекти та сучасні тенденції бізнес-планування на підприємстві

Анотація. У статті розглянуто теоретичні аспекти та сучасні тенденції бізнес-планування на підприємстві. Визначено роль бізнес-планування та бізнес-плану в діяльності підприємства. Розглянуто особливості бізнес-планування на підприємстві та призначення бізнес-плану. Виокремлено основні завдання бізнес-плану. Розглянуто основні міжнародні методиками, що відповідають чинним міжнародним стандартам та вимогам міжнародних організацій. Досліджено структуру бізнес-плану за міжнародними методиками. Встановлено, що розглянуті методиками необхідно сприймати лише як керівництво для складання бізнес-плану. Потрібно пам'ятати, що єдиних універсальних стандартів не існує й існувати не може через різницю в цілях, методах та сферах ведення бізнесу. Виділено основні тенденції у сфері бізнес-планування: розширення кола співробітників підприємства, які залучаються до бізнес-планування; існування декількох можливих сценаріїв розвитку бізнесу; безперервний характер бізнес-планування; комплексний підхід; моніторингу змін законодавства; відстеження процесів укрупнення та структуризації ринку. Виявлено теперішні проблеми, які притаманні керівному складу у запровадженні повноцінного бізнес-планування на підприємстві та запропоновано напрями їх вирішення.

Ключові слова: планування; бізнес; бізнес-планування; бізнес-план; методиками; сучасні тенденції; управління підприємством.

Hlushchenko Larysa, PhD (Economics), Associate Professor of Economics of Enterprise and Production Management Department, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, Ukraine

Lesko Oleksandr, PhD (Economics), Professor of Economics of Enterprise and Production Management Department, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, Ukraine

Balzan Maryna, PhD (Economics), Associate Professor of Economics of Enterprise and Production Management Department, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia, Ukraine

Theoretical aspects and modern trends of the enterprise business planning

Abstract. Introduction. Theoretical aspects and modern trends of the enterprise business planning are considered in the article. The role of the enterprise business planning and the business plan is defined. Basic international methodologies are considered and the structure of business plan is investigated. Basic tendencies are distinguished in a sphere of business planning. Existent problems that inherent to leading composition in an input valuable business planning on an enterprise are reduced and the ways of their decision are offered.

Purpose. The aim of the article is research of theoretical aspects and modern trends of the enterprise business planning.

Results. Theoretical aspects and modern trends of the enterprise business planning are considered. The role of the enterprise business planning and the business plan is defined. The peculiarities of the enterprise business planning are considered. Basic international methodologies that answer existent international standards and requirements of international organizations are considered. The structure of business plan is investigational after international methodologies. It is set that the considered methodologies must be perceived only as guidance for the stowage of business plan. It is needed to remember, that only universal standards do not exist and existing does not can from a difference in aims, methods and spheres of doing business. Basic tendencies

¹Стаття надійшла до редакції: 21.01.2022

Received: 21 January 2022

are distinguished in a sphere of business planning: expansion of circle of employees of the enterprise, that is attracted to business planning; existence of a few possible scenarios of development of business; continuous character business-planning; complex approach; monitoring of the changes in legislation; processes tracking of enlargement and structuring of the market.

Existent problems that inherent to leading composition in an input valuable business planning on an enterprise are educed and the ways of their decision are offered.

Conclusions. A business plan is the product of the strategic thinking or planning process. Planning and business plan, as its product, is inalienable part of general business management. It must embrace all important aspects of business and take into account key factors that can influence efficiency of activity. A business plan is used for the increase of possibilities of development, increase and bringing in of additional capital. Without regard to efficiency of such administrative instrument as business plan, its possibilities mostly are not realized. There is a row of objective economic reasons it. In the conditions of extreme economic vagueness complications arise up with planning in general, but not only with business planning. However, a not less concern is caused by subjective problems. In particular, leading composition of enterprise and employees on that making decision depends during planning and development of business plan has a lack of economic knowledge. Especially sharp this problem is for small business. However, a general positive tendency is nevertheless observed. Slowly, but business begins to realize advantages, that planning and, in particular, business planning can give. It remains to hope that together with stabilizing of home economy business planning will take the deserving place in a management of the enterprise.

Keywords: planning; business; business planning; business plan; methods; current trends; enterprise management.

JEL Classification: M00; M29.

Постановка проблеми. Планування – це один із ключових процесів на підприємстві, який визначається цілим набором факторів, як внутрішніх (кадри та ін.), так і зовнішніх (ціни на нафту, курс валют тощо). Багато керівників вважають, що бізнес-план їм не потрібен, вони звикли ґрунтуватися на своєму минулому досвіді та менталітеті. Нині у законодавстві не закріплюється обов'язковість розробки бізнес-плану. Для більшості підприємств він є новим документом. Але сучасні керівники, які прагнуть розвивати свій бізнес, вважають, що бізнес-план є необхідним і розуміють, що він потрібен не тільки для того, щоб отримати визначену частку інвестицій для нового проекту. Якісний бізнес-план прояснює навколишні проблеми, покращує координацію дій на підприємстві, сприяє більш раціональному розподілу ресурсів, покращує контроль в організації, допомагає захистити діяльність підприємства від різноманітних ризиків та загроз.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Бізнес-планування дозволяє зрозуміти, яких показників підприємство досягне за певних умов, а також дає відповідь на питання - яким чином бізнес зможе виконати поставлені цілі, чи то збільшення продажів, чи вихід на новий ринок. Все це необхідно, щоб діяльність підприємства була стабільною та передбачуваною для власників, інвесторів та співробітників. Проблеми бізнес-планування та його впливу на розвиток підприємства присвячено роботи різних вітчизняних та іноземних науковців. Зокрема, цими питаннями займалися: Девід Перріш [1], А. Х. Магомедова, Д. М. Магомедова [2], О. С. Кваша, В. В. Фоміна [3] та інші науковці.

Формулювання цілей дослідження. Метою статті є дослідження теоретичних аспектів та сучасних тенденцій бізнес-планування на підприємстві.

Основні результати дослідження. У сучасному світі існує безліч різних трактувань та формулювань і визначень такого терміну, як бізнес-планування та бізнес-план. Перше переважно характеризує процес створення кінцевого ставлення до бізнесу, а сам бізнес-план є готовим результатом запланованого процесу. У будь-якому разі, необхідно розрізнити планування для успішного творчого бізнесу та «написання бізнес-плану». Ці два поняття не

обов'язково є тотожними. Велика кількість бізнес-планів складається тільки тому, що це є вимогою інвестора, кредитора або замовника. Такі бізнес-плани, як правило, швидко заморожуються відразу ж, як третя сторона прийняла (або відхилила) план.

Необхідно розуміти, що бізнес-план не гарантує автоматичного успіху в бізнесі. Бізнес-план може надавати докладну інформацію, але не підходить для розв'язання практичних питань. Тому, будь-який бізнес-план має бути заснований на цінностях та цілях підприємства, яке зацікавлене у ньому, а центральне місце повинна займати комерційна ідея, а також напрями й інструменти її реалізації. Необхідно розуміти, що бізнес-план, перш за все, це «дорожня карта до успіху у бізнесі» і він повинен містити мету та завдання, яких необхідно досягти для реалізації комерційної ідеї. Бізнес-план повинен працювати на бізнес, а також, бути робочим документом і відображати переваги комерційної ідеї, бізнесу, нові можливості, рентабельність капіталу та інші не менш важливі аспекти [1].

Бізнес-план також відображає діяльність підприємства в теперішньому часі та у перспективі, який дозволяє прорахувати можливі ризики, загрози та помилки на папері, попереджаючи їх у реальному житті. Для цього в бізнес-плані мають бути детально розглянуті всі аспекти діяльності підприємства: маркетингова стратегія, організаційна складова, виробничі потужності та плани розвитку, ризики діяльності, фінансові ресурси, очікувані результати. Завдяки такому комплексному підходу підприємство отримує як бонус і ретроспективний інструмент для аналізу результатів діяльності за минулий період.

Таким чином, бізнес-план дозволяє вирішити як мінімум два завдання. Перше – це, надання кредиторам та інвесторам чіткого уявлення про діяльність підприємства, що дозволяє вкладати гроші в ефективні проекти. По-друге, культивування відповідального аналітичного підходу керівників підприємств до ведення бізнесу та сприяння

максимально раціональному використанню отриманих ресурсів [2].

Бізнес-планування є прогресивною формою планування для підприємства. Особливістю бізнес-планування є те, що тут має бути творчий підхід, який одночасно пов'язаний з рутинними операціями: детальними розрахунками та аналізом, інтеграцією різних аспектів бізнес-плану.

Теорія надає технологію розробки ефективних бізнес-планів, але вибір інструментів залежить від ситуації, особливостей бізнесу, економічного стану підприємства та інших факторів, які необхідно враховувати в кожному конкретному випадку.

Існує досить велика кількість методик бізнес-планування [3]. Основними міжнародними методиками, що відповідають чинним міжнародним стандартам та вимогам міжнародних організацій відносяться:

1. Методика UNIDO - найбільш відома та поширена. Вона розроблена Організацією з промислового розвитку при ООН (UNIDO). Часто сприймається як первинна і закладена в основу більшості інших сучасних методик бізнес-планування. Вона забезпечує збирання всієї необхідної інформації для здійснення прогнозу руху грошових коштів, та для оцінки проекту з використанням кількісних показників [4].

2. Методика ЄБРР - Європейського банку реконструкції та розвитку, який є одним з найбільших інвесторів Європи та центральноазіатського регіону. Методика «ЄБРР» є найкоротшою та блоковою, що відкриває простір для ідей та планів. Але цей стандарт вимагає досвіду у складанні бізнес-планів [5].

3. Методика міжнародної консалтингової компанії KPMG більше орієнтована не так на інвесторів, але в менеджмент і співробітників підприємства, ніж потенційних інвесторів, велику увагу приділено маркетингу [6].

Зазначені методики мають схожу одна на одну структуру, але мають різне призначення. Структура бізнес-плану за методиками, що розглянуті вище, представлена в таблиці 1.

Щодо вітчизняних здобутків, то Міністерство економічного розвитку і торгівлі України (MEPT) у 2006 році розробило Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств. Метою цих методичних рекомендацій є спроба уніфікувати підходи до розробки бізнес-планів на вітчизняних підприємствах та надання допомоги при складанні довгострокових планів розвитку підприємств [7]. Державним агентством України з інвестицій та розвитку у 2010 році також було розроблено Методичні рекомендації з розробки бізнес-планів інвестиційних проектів. Метою цих методичних рекомендацій є забезпечення єдиного підходу до розробки суб'єктами господарювання бізнес-планів у сфері інвестицій та інвестиційних проектів. Структура та методика складання бізнес-плану за цим стандартом відповідає стандартам ЮНІДО [8].

Розглянуті методики необхідно сприймати лише як керівництво для складання бізнес-плану. Потрібно пам'ятати, що єдиних універсальних стандартів не існує й існувати не може через різницю в цілях, методах та сферах ведення бізнесу.

Сучасне бізнес-планування – це ціла галузь, яка має свої закони та напрями розвитку. І на сьогодні у цій сфері можна виділити такі основні тенденції.

1. Розширення кола співробітників підприємства, які залучаються до бізнес-планування.

Раніше питання бізнес-планування на підприємстві входило до компетенції топменеджерів, наразі ситуація докорінно змінюється. Розвиток технологій у сфері розробки бізнес-планів (спеціалізовані програми корпоративного планування, які є доступними та зрозумілими у використанні) надає доступ практично будь-якому необхідному співробітнику взяти участь у процесі планування незалежно від місця його знаходження.

2. Існування декількох сценаріїв розвитку бізнесу.

Сьогодні на підприємствах відбувається перехід від бюджетування до бізнес-планування, яке враховує кілька можливих сценаріїв розвитку бізнесу, в залежності від зміни зовнішніх та внутрішніх чинників які впливають, або можуть впливати на бізнес.

3. Безперервний характер бізнес-планування.

Через високу ринкову динаміку бізнес-план може легко втратити актуальність. Якщо раніше планування могло здійснюватися щокварталу чи щороку, то відтепер усі плани підприємства повинні швидко та безперервно адаптуватися до змін на ринку. Актуальність інформації дає можливість зробити бізнес-планування більш точним і мінімізувати кількість помилок.

4. Комплексний підхід.

Під комплексним бізнес-плануванням мається на увазі планування, яке враховує практично всі процеси на підприємстві. Складання фінансових планів, повинно базуватись на планах продажу, які, своєю чергою, базуються на можливостях виробництва, яке враховує наявність і можливості постачальників тощо. Використання сучасних технологій, спеціалізованих програмних продуктів та автоматизованих систем дає можливість планувати кожний процес невідривно один від одного в єдиній системі комплексного планування [9].

5. Моніторинг змін законодавства, які можуть вплинути на подальшу долю ринку та структури його учасників.

6. Відстеження процесів укрупнення та структуризації ринку.

Сьогодні спостерігається прихована монополізація різних галузей ринку. Тому необхідно детально розробляти фінансові плани, враховуючи та використовуючи відомості, отримані завдяки найсвіжішому маркетинговому прогнозуванню. Необхідно враховувати прогноз стану галузі через кілька років після старту комерційного проекту.

Таблиця 1 Структура бізнес-плану за міжнародними методиками

№	Методики		
	UNIDO	ЄБРР	KPMG
1	Резюме	Титульний лист	Титульний лист
2	Розділ містить загальну інформацію про бізнес-план	Меморандум про конфіденційність	Меморандум про конфіденційність
3	Опис послуг (товарів)	Резюме	Резюме
4	Продаж та маркетинг: Продукція Аналіз та опис конкурентів, Маркетингові дослідження, опис ринку та його перспективи розвитку Збут (упаковка, збут у місцях продажу та гарантійним обслуговуванням) Залучення споживачів	Підприємство: Історія розвитку підприємства та опис поточної діяльності Власники, керівний персонал, працівники підприємства Поточна діяльність Фінансовий стан Кредити	Продукція та послуги
5	План виробництва	Проект: Загальна інформація про проект Інвестиційний план проекту Аналіз ринку, конкурентоспроможність Опис виробничого процесу Фінансовий план Екологічна оцінка	Аналіз ринку та галузі
6	Організаційний план	Фінансування, т.ч. SWOT – аналіз; ризики та заходи щодо їх зниження	Цільові ринки, зокрема. цільові споживачі, географічний цільовий ринок, ціноутворення
7	Фінансовий план	Додатки	Стратегії реклами та просування
8	Оцінка ефективності проекту	-	Управління: Організація та ключовий персонал Постійне споживання активів Витрати на підготовку виробництва
9	Гарантії та ризики підприємства	-	Фінансовий аналіз та ризики
10	Додатки	-	Додатки

Джерело: згруповано авторами на основі [4–6].

Власники та керівники підприємств повинні розуміти, що сьогодні точне планування бізнесу не менш важливе, ніж інші його аспекти. Діяльність організації має бути передбачуваною і для інвесторів, і для співробітників.

Підприємствам необхідно бути гнучкими та пристосовуватися до постійно мінливого бізнес-середовища, щоб існувати як стабільний бізнес. Бути успішними зможуть лише ті підприємства, керівний

склад яких підходить до процесу бізнес-планування усвідомлено та відповідально, а також бере до уваги всі сучасні тенденції у бізнес-плануванні.

Процес бізнес-планування супроводжує цілий комплекс характерних особливостей і проблем. Для ефективного функціонування та розвитку підприємства керівний склад повинен мати навички оцінки економічного стану підприємства, його положення на ринку та конкурентного середовища.

Керівний склад підприємства повинен уміти отримувати вигоди з такого аналізу, інакше кажучи, прогнозувати подальшу фінансову діяльність залежно від виявлених недоліків та слабких місць.

Керівний склад вітчизняних підприємств досить часто самостійно вдається прогнозувати діяльність підприємства, з урахуванням таких серйозних факторів, як конкурентна боротьба, зміни на галузевих ринках, процеси інфляції, нестабільність податкової системи та багато іншого.

Одночасно з цим, керівний склад часто не має професійної підготовки, необхідної для розробки бізнес-планів у сучасних економічних умовах. Відсутність у керівників досвіду бізнес-планування у діяльності підприємства призводить до того, що переважна більшість сучасних керівників приймають рішення шляхом інтуїтивного реагування на ситуації, що формуються. Такий підхід не завжди виправдовує очікування. Можна сказати більше, така практика є вкрай неефективною. Але саме через нестабільність економічної системи керівники часто уникають довготривалого бізнес-планування. Вихід з цієї ситуації є. По-перше, звертатись за консультацією до фахівців з бізнес-планування. По-друге, отримувати знання та підвищувати кваліфікацію в бізнес-плануванні внаслідок тренінгів відповідної спрямованості. По-третє, залучати фахівців з інвестиційної аналітики та сприяти підвищенню рівня знань співробітників у сфері бізнес-планування.

Досить характерним для вітчизняних розробників бізнес-планів є нерозуміння тих акцентів, які потрібно зробити, щоб бізнес-план задовольнив інвестора, кредитора чи замовника. Зазвичай докладно висвітлюються фінанси, ефективність проекту, але мало уваги приділяється аналізу ринку продукції та обґрунтуванню її конкурентоспроможності. Також перебільшуються ринкові потреби у майбутній продукції через поверхневі маркетингові дослідження.

Проблеми у запровадженні повноцінного бізнес-планування на підприємстві створює також відсутність реальної інформації про конкурентоспроможність продукції, стратегію підприємства, конкурентне середовище, конкурентний потенціал. Крім того, не приділяється достатньо уваги інтересам інвесторів, кредиторів, замовників. У практиці вітчизняного бізнес-планування, також досить часто не прогнозується і не враховується питання рівня якості продукції або послуг.

Висновки. Бізнес-план є продуктом стратегічного мислення чи процесу планування. Планування та бізнес-план, як його продукт, є невіддільною частиною загального управління бізнесом і повинен охоплювати усі важливі аспекти бізнесу та враховувати ключові фактори, що можуть вплинути на ефективність діяльності. Бізнес-план використовується для збільшення можливостей розвитку, зростання та залучення додаткового капіталу. Незважаючи на ефективність такого управлінського інструменту як бізнес-план, можливості його не завжди реалізуються. Цьому є низка об'єктивних загальноекономічних причин. Дійсно, в умовах крайньої економічної невизначеності виникають складності із плануванням взагалі, а не лише з бізнес-плануванням. Проте не меншу занепокоєність викликають і суб'єктивні проблеми. Зокрема, нестача економічних знань у керівного складу підприємства та співробітників, від яких залежить прийняття рішень під час планування та розробки бізнес-плану. Особливо гострою ця проблема є для малого бізнесу.

Проте загальна позитивна тенденція таки спостерігається. Повільно, але бізнес починає усвідомлювати ті переваги, які може надати планування і, зокрема, бізнес-планування. Переконані, що разом зі стабілізацією вітчизняної економіки бізнес-планування і надалі займе своє гідне місце в управлінні підприємством.

Література:

1. Дэвид Перриш. Создайте свою собственную формулу бизнеса. URL: <https://www.culturepartnership.eu/article/devid-perrish-sozdayte-svoyu-sobstvennuyu-formulu-biznesa> (дата звернення: 19.02.2022).
2. Магомедова А. Х., Магомедова Д. М. Стратегическое планирование в бизнесе: отечественный и зарубежный опыт. *Научное обозрение. Экономические науки*. 2020. № 1. С. 5-8. URL: <https://science-economy.ru/ru/article/view?id=1029> (дата звернення: 19.01.2022).
3. Кваша О. С., Фомина В. В. Бізнес-планування у діяльності організації: європейські стандарти, основні методологічні підходи та базові процедури. *Електронне наукове фахове видання «Економіка та суспільство»*. 2017. № 12. С. 268-275.
4. United Nations Industrial Development Organization (UNIDO): веб-сайт. URL: <https://www.unido.org/> (дата звернення: 19.02.2022).
5. Европейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР): веб-сайт. URL: <https://www.ebrd.com/ru/home.html> (дата звернення: 19.02.2022).
6. KPMG: веб-сайт. URL: <https://home.kpmg/ua/uk/home.html> (дата звернення: 19.02.2022).
7. Методичні рекомендації з розробки бізнес-планів інвестиційних проектів : наказ Державного агентства України з інвестицій та розвитку від 31 серп. 2010 р. № 73. URL : <http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1041.39798.0> (дата звернення: 19.02.2022).
8. Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств : наказ Міністерства економіки України від 06 вер. 2006 р. № 290. URL : <http://zakon.nau.ua/doc/?code=v0290665-06>(дата звернення: 19.02.2022).
9. 5 тенденций, меняющих взгляд на бизнес-планирование. URL: <https://topfactor.pro/blog/5-tendensiy-menyayushchikh-vzglyad-na-biznes-planirovanie/> (дата звернення: 19.02.2022).
10. Nunn, L., & McGuire, B. (2010). The Importance of a Good Business Plan. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 8(2). DOI: <https://doi.org/10.19030/jber.v8i2.677>

-
11. Abdullah, R. (2020). Importance and Contents of Business Plan: a Case-Based Approach. *Journal Manajemen Indonesia*, 20, 2, 164-176. DOI: <https://doi.org/10.25124/jmi.v20i2.3204>.

References:

1. Perrish, D. (2022). Create your own business formula. Retrieved from <https://www.culturepartnership.eu/article/devide-perrish-sozdayte-svoyu-sobstvennyuyu-formulu-biznesa> [in Russ.].
2. Magomedova, A. H. & Magomedova, D. M. (2020). Strategic planning in business: domestic and foreign experience. *Nauchnoe obozrenie. Jekonomicheskie nauki*, 1, 5-8. Retrieved from <https://science-economy.ru/ru/article/view?id=1029> [in Russ.].
3. Kvasha, O. S. & Fomina, V. V. (2017). Business planning in the organization: European standards, basic methodological approaches and basic procedures. *Ekonomika ta suspil'stvo*, 12, 268-275 [in Ukrainian].
4. United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) (2022). *Official web-site*. Retrieved from <https://www.unido.org/> [in English].
5. European Bank for Reconstruction and Development (EBRD) (2022). *Official web-site*. Retrieved from <https://www.ebrd.com/ru/home.html> [in English].
6. KPMG (2022). *Official web-site*. Retrieved from <https://home.kpmg/ua/uk/home.html> [in English].
7. State Agency of Ukraine for Investment and Development (2010). Methodical recommendations for the development of business plans for investment projects (Order No. 73, August 31). Retrieved from <http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1041.39798.0> [in Ukrainian].
8. Ministry of Economy of Ukraine (2006). Methodical recommendations for developing a business plan of enterprises (Order No. 290, September 06). Retrieved from <http://zakon.nau.ua/doc/?code=v0290665-06> [in Ukrainian].
9. 5 trends that are changing the way you look at business planning. Retrieved from <https://topfactor.pro/blog/5-tendentsiy-menyayushchikh-vzglyad-na-biznes-planirovanie/> [in Russ.].
10. Nunn, L., & McGuire, B. (2010). The Importance of a Good Business Plan. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 8(2). DOI: <https://doi.org/10.19030/jber.v8i2.677> [in English].
11. Abdullah, R. (2020). Importance and Contents of Business Plan: a Case-Based Approach. *Journal Manajemen Indonesia*, 20, 2, 164-176. DOI: <https://doi.org/10.25124/jmi.v20i2.3204> [in English].



Ця робота ліцензована Creative Commons Attribution 4.0 International License