

Тематична рубрика: **ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ  
ПІДПРИЄМСТВАМИ**

**УДК 330.322:005.511**

**Жуков В.В.**

*к.е.н., доцент кафедри банківської справи  
Харківський національний економічний університет  
імені Семена Кузнеця*

СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ПРОЦЕСУ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ /  
В.В. ЖУКОВ // *Науково-практичний журнал «Причорноморські економічні студії»*. –  
2018. – №26 –С. 149-153.

**СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ ПРОЦЕСУ  
БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ**

**Жуков В. В. Сутність та особливості формування процесу бізнес-планування.** У статті досліджено особливості проведення бізнес-планування та основні цілі розробки бізнес-плану. Визначено особливості проведення бізнес-планування, розглянуто його цілі та завдання, функції та структуру бізнес-плану у ринковій системі господарювання. Для досягнення мети розроблено рекомендації стосовно вдосконалення організації та механізму проведення бізнес-планування.

**Ключові слова:** бізнес-план, бізнес-планування, інвестиційний проект, інвестиції.

**Жуков В. В. Сущность и особенности процесса формирования бизнес-планирования.** Статье рассмотрены особенности бизнес-планирования и основные цели разработки бизнес-плана. Определены особенности бизнес-планирования, рассмотрены цели и задачи, функции и структура бизнес-плана в рыночной системе. Для достижения цели предложено рекомендации с целью улучшения организации и механизма проведения бизнес-планирования.

**Ключевые слова:** бизнес-план, бизнес-планирование, инвестиционный проект, инвестиции.

**Zhukov V.V. Essence and features of formation of business planning.** In the article the features of business planning and the main objectives of the development of a business plan. The features considered in business planning, goals and objectives, functions and structure of the business plan in the market system. To achieve the objective of the proposed recommendation, with a view to improving the Organization and mechanism for business planning.

**Key words:** business plan, business planning, project funding, investments.

**Постановка проблеми. Якісне бізнес-планування** інвестиційних проектів, **вимагає попереднього** ознайомлення із його цілями та завданнями, функціями та структурою бізнес-плану.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні питання особливості формування процесу бізнес-планування були розглянуті у працях вітчизняних та зарубіжних учених. Серед науковців, які приділили значну увагу дослідженням бізнес-планування, слід виділити таких, як: Дмитриев И.А., Телетов О. С., Кузьмін О.Є., Лаврук В.В., Барінов В., Свириденко С.В., Барроу П., Гайдарь Е., Москаленко М. О., Голяков С., Попов В.Н., Кузьмін О.Є., Пашута М., Тарасюк Г.М. [1-14], слід відзначити недостатній розвиток методологічних положень щодо створення й застосування методів та підходів для покращення процесу бізнес-планування.

**Постановка завдання.** Метою статті є дослідження особливостей формування процесу бізнес-планування з метою удосконалення.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Визначимо особливості проведення бізнес-планування, насамперед ознайомимось із його цілями та завданнями, функціями та структурою бізнес-плану.

Виділяють кілька основних цілей розробки бізнес-плану [1, с.28]:

- залучення інвесторів;
- планування господарської діяльності фірми на найближчий і

віддалений періоді відповідно до потреб ринку і можливостей отримання необхідних ресурсів;

- оформлення документів на отримання інвестицій, фокусування уваги керівництва підприємства на основних проблемах та напрямках розвитку, розробка чіткої стратегії підприємництва;

- отримання бажаного результату діяльності протягом певного часу.

Бізнес-план дає змогу вирішувати цілу низку завдань, але основними з них є такі [2, 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 проектів;
- забезпечення доведення фінансової ефективності проекту, тобто підтвердження того, що гроші, які вкладені в проект, принесуть очікуваний прибуток.

Бізнес-план розробляється на основі інформаційних даних звітності, а також аналітичних матеріалів про стан українських та світових фінансових ринків. Бізнес-план у ринковій системі господарювання виконує дві найважливіші функції [3, 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 проекту.

Традиційно бізнес-план розглядається як інструмент залучення необхідних для реалізації проекту фінансових ресурсів. Зовнішні інвестори

та кредитори ніколи не вкладатимуть гроші в бізнес, якщо не ознайомляться з ретельно підготовленим бізнес-планом. Такий план має переконати потенційних інвесторів у тому, що підприємницький проект має чітко визначену стратегію успіху та заслуговує на фінансову підтримку. Не менш важливою є і внутрішня функція бізнес плану, в межах якої можна виділити два напрямки його застосування [4, с.30]:

- 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 проекту, виявляти відхилення від плану та своєчасно коригувати напрямки розвитку бізнесу.

Процес створення бізнес-плану проходить у три етапи: постановка завдання планування, розробка плану та його реалізація [5, с.44].

Перший етап є найбільш відповідальним, основним критерієм його проведення є багатофакторність та багатоваріантність. Фактори зовнішнього та внутрішнього середовища є джерелами бізнес-ідей, втілених у сформульовану ціль. Найбільш корисними джерелами є відгуки споживачів, продукція конкурентів, публікації в офіційних виданнях, наукові та конструкторські розробки. Враховуючи фактор корисності, найбільшу увагу слід приділяти думці споживачів.

Другий етап необхідно розпочинати зі структуризації цілей, тобто визначення їх місця в ієрархії, впорядкованості та важливості. На цьому етапі доцільно не тільки здійснити кількісне обґрунтування та інтерпретацію кожної альтернативи, але й їх систематизацію, конкретизацію, аналіз взаємозв'язків, оцінки повноти та достатності, що є необхідним для

визначення впливу кожної альтернативи на розвиток ситуації впровадження бізнес-плану на підприємстві. Вибір оптимальної альтернативи у процесі прийняття планового рішення повинен спиратися не на критерії максимізації обсягу випуску продукції, мінімізації сукупних витрат, технічної ефективності чи максимізації прибутку, а на оптимальному поєднанні усіх аспектів інвестиційного проектування: техніко-технологічних, економіко-фінансових, соціокультурних, організаційно-екологічних, що стане визначальною ціллю довгострокового бізнес-планування.

Прийняття та вибір найкращої дійсної альтернативи дає можливість безпосередньо почати процес впорядкування бізнес-плану та оформлення документів.

Третім та останнім глобальним етапом є реалізація прийнятого плану.

Структура бізнес-плану і міра його деталізації залежать від масштабності запропонованих у ньому змін і сфери їх застосування, від розмірів передбачуваних ринків збуту товарів та послуг, наявності конкурентів, джерел фінансування інвестицій.

Науковець Свириденко С.В. [6, с.26] виділяє наступні основні розділи у структурі бізнес-плану:

- резюме (загальне уявлення про бізнес, що дає можливість зрозуміти, чого хоче добитися підприємство, який його потенціал, скільки коштів потребує проект і який прибуток він принесе. Даний розділ складається після розробки всього плану. Резюме підсумовує прогнози і плани, обґрунтовані і розраховані в подальших розділах);

- товари та послуги (особливості опису товару чи послуги визначаються їх специфікою. Характеристика товару повинна містити відомості про вид товару, призначення й область застосування, технічний рівень, наявність субститутів, прогнозований обсяг та структуру випуску у натуральному та вартісному вираженні, можливість експорту товару);

- ринки збуту й конкуренція (вивчення стану ринку даного товару, оцінку попиту та пропозиції, виявлення ємності ринку, купівельної

спроможності, рівня конкуренції, визначення сегмента ринку, на якому передбачається реалізувати товар. Від даного аналізу залежить реальність прогнозованих обсягів виробництва, цін, а, отже, й фінансових результатів) [7, с.107];

- план маркетингу (сутність даного розділу полягає в тому, щоб показати інвестору ступінь проробленої програми маркетингу відносно даного виду товару чи послуги);

- план виробництва (дані про виробничі потужності підприємства, кількість за купованого устаткування, обсяги та якісні характеристики за куповуваної сировини, постачальників, ціни, необхідність у робітниках, витрати на оплату праці та ін.);

- управління й організація (організаційна структура підприємства, календарний графік виконання проекту, необхідність підвищення кваліфікації, потреби в робочій силі, контроль та оцінка роботи персоналу, наявність системи якості);

- оцінка ризиків (виявлення усіх видів ризиків, кількісна оцінка ризиків, комплексна оцінки рівня ризику проекту, оцінка допустимості одержаного рівня ризику, розробка заходів щодо запобігання та зниження ризику, розподіл ризиків між учасниками проекту) [8, с.124];

- стратегія фінансування (визначення шляхів та механізму залучення коштів, напрямків фінансування, засобів контролю за цільовим використанням коштів та ін.);

- фінансовий план (визначення величини доходів від продажу і прибутку за інвестиційний цикл здійснюваного проекту, оцінка ефективності інвестиційного проекту, практичного значення обсягів виробництва і реалізації продажів, що визначають прибутковість).

Бізнес-план має двох користувачів – внутрішніх (ініціатор бізнес-ідеї, засновники та персонал підприємства) і зовнішніх (потенційні інвестори, кредитори, партнери) [9, с.29].

Процес бізнес-планування направлений на досягнення конкретних цілей.

Основні цілі бізнес-планування направлені на зовнішні і внутрішні цілі.

Зовнішні цілі включають обґрунтування необхідності залучення додаткових інвестицій, демонстрацію можливостей суб'єкта господарювання і переконання потенційних інвесторів в достатньому рівні ефективності інвестиційного проекту та високому рівні менеджменту підприємства. З іншого боку, кожний інвестор бажає оцінити вигідність інвестування в пропонуваній інвестиційний проект і оцінити співвідношення можливої віддачі від проекту і ризику вкладень, для чого вивчається і аналізується бізнес-план інвестиційного проекту.

Внутрішні цілі – це перевірка знань управляючого персоналу, розуміння ним ринкового середовища і реального положення підприємства на ринку. А також досягнення розуміння між інвестором та адміністрацією підприємства стратегічних цілей, характеристик, конкурентного середовища, слабких і сильних сторін конкретного інвестиційного проекту, його можливої ефективності за заданих умов.

До основних компонентів процесу бізнес-планування можна віднести [10, 11]:

- обґрунтування вірогідності проекту для його потенційних учасників у доступній для сприйняття формі;
- докази життєздатності і майбутньої стійкості організації, котра реалізовуватиме цей проект;
- передбачення ризиків підприємницької діяльності;
- конкретизація перспективи бізнесу у вигляді системи кількісних і якісних показників;
- розвиток перспективного (стратегічного) погляду на організацію та її робочу силу шляхом отримання цінного досвіду планування.

Значення бізнес-планування для розвитку господарської діяльності підприємства можна звести до можливості концентрації усіх можливих його ресурсів (виробничих, фінансових, трудових, інноваційних, управлінських та інших) для розв'язання поточних і майбутніх проблем розвитку підприємства

з метою отримання більшого прибутку від здійснюваної діяльності.

Процес бізнес-планування від виникнення економічного задуму до одержання та розподілу прибутку між його учасниками, показаний на рис. 1.

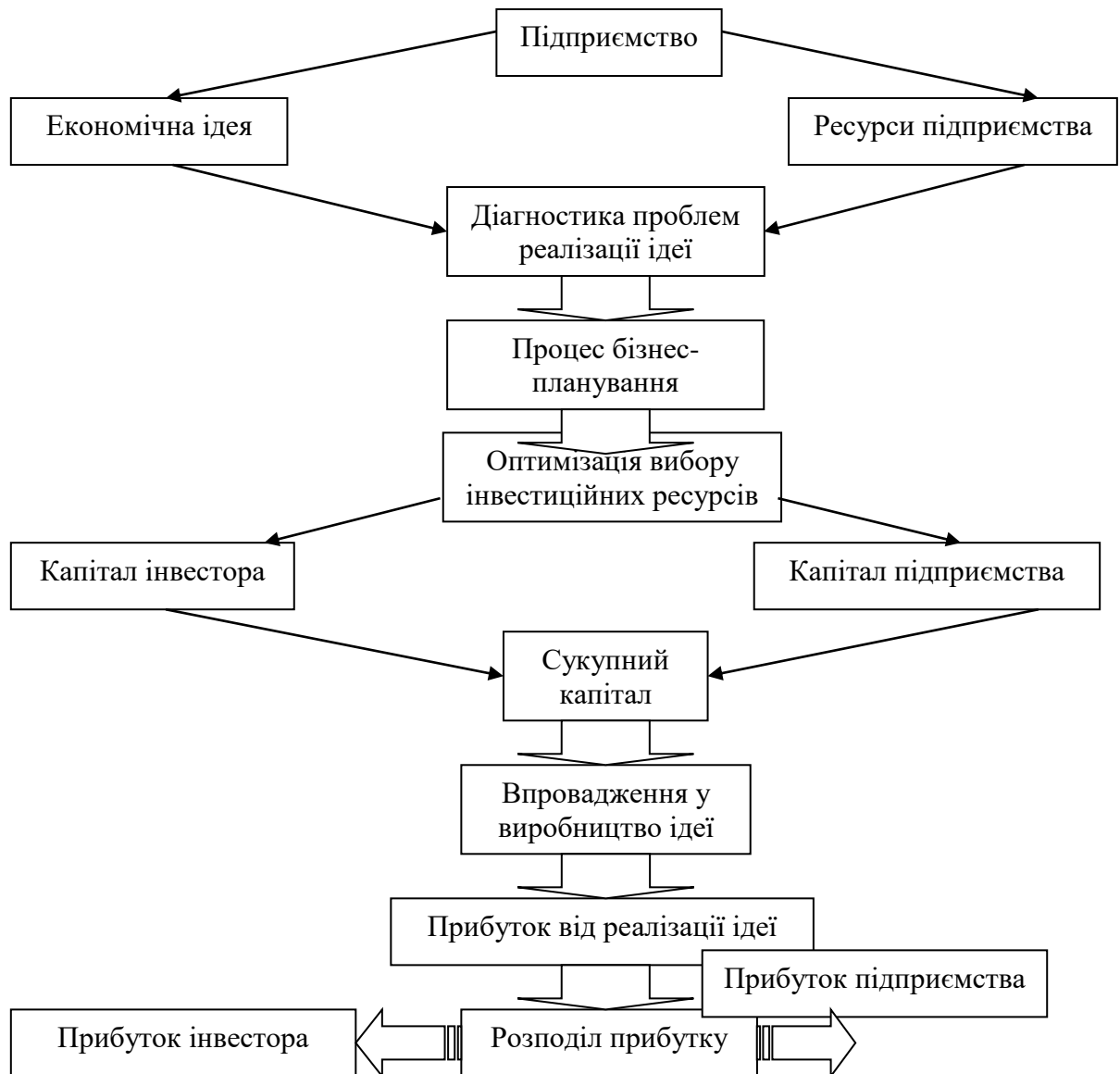


Рис. 1. Процес бізнес-планування [11,12]

Як бачимо з рис. 1., процесу бізнес-планування передуює виникнення задуму, ідеї, що поряд з недостатньо ефективним використанням ресурсів підприємства породжує виникнення проблем у реалізації такої ідеї чи задуму. Найкраще використання власного та залученого капіталу в процесі реалізації бізнес-планування дозволить підприємству отримати прибуток та покращити



результати господарської діяльності.

Зазвичай під бізнес-плануванням розуміють тільки розробку конкретного бізнес-плану. Але діяльність з бізнес-планування достатньо різноманітна і може включати такі результати бізнес-планування [11,12,13]:

- концепція бізнесу призначена оцінити ефективність і доцільність одного з напрямів або бізнесу в цілому. Концепція, як правило, розробляється на основі укрупнених показників, внаслідок чого фінансово-економічна оцінка виконується також в загальному вигляді. Мета розробки концепції бізнесу – первинне представлення зацікавленим сторонам представленого до реалізації проекту або стратегії розвитку підприємства. Структура концепції наближена до структури бізнес-плану, але більше направлена на позначення принципових моментів організації бізнесу і способів вирішення ключових завдань.

- бізнес-план – основний результат бізнес-планування. Трудомісткість розробки бізнес-плану залежить від обсягу інформації, що включається в нього, і рівня її деталізації, наявності і якості вихідної інформації, особливостей бізнесу і масштабів проекту, необхідності розрахунку декількох варіантів реалізації проекту (стратегій), а також наявності яких-небудь специфічних вимог до бізнес-плану.

- бізнес-проект – попередній документ для підготовки бізнес-плану, який призначений для первинної оцінки проекту. У бізнес-проекті опрацьовуються такі питання: стратегія реалізації проекту, маркетингова стратегія, організація збуту, рішення організаційних питань і юридичний супровід, забезпечення персоналом, питання технології виробництва, устаткування, розміщення, забезпечення сировиною, логістика та інші обов'язкові аспекти реалізації проекту.

- фінансово-економічна оцінка проекту включає таблиці економічних розрахунків (фінансову модель), а також текстову частину, в якій представлені механізм розрахунків і прийняті допущення, позначені вихідні дані і передумови до розрахунків, а також охарактеризовані і наочно

представлені отримані результати.

- експертиза бізнес-плану проводиться для ухвалення рішення про реалізацію проекту і може бути представлена у вигляді оцінки методології розробки бізнес-плану та оцінки можливості реалізації проекту.

Бізнес-планування, на нашу думку, має різне значення для учасників даного процесу :

- для менеджерів підприємства – з'ясування практичності ідей, формування команди однодумців, проведення практичного аналізу діяльності підприємства, можливості додаткового фінансування розвитку підприємства;

- для акціонерів – оцінка можливостей підприємства, відстеження виконання цілей та завдань, визначення потреби в коштах;

- для кредиторів – оцінка ліквідності підприємства, а також існуючого ризику, оцінка якості управління діяльністю підприємства;

- для партнерів у бізнесі – оцінка надійності та привабливості розвитку співробітництва, оцінка можливості співробітництва.

**Висновки.** Таким чином, бізнес-план є документом, у якому відображено усі аспекти діяльності підприємства та напрямки його розвитку. Бізнес-планування здійснюється у три етапи, в процесі проведення яких виконується дві функції – зовнішня та внутрішня. Структура бізнес-плану включає в себе характеристику кількісних та якісних показників проекту та визначення результатів його впровадження. Розробка бізнес-плану сприяє вирішенню цілої низки завдань.

Підсумовуючи вищесказане, слід зазначити, що на сьогодні немає законодавчої бази підтримки даного питання. Підприємства змушені користуватись внутрішніми інструкціями бізнес-планування. Запорукою розробки успішних бізнес-планів може стати розробка методологічних рекомендацій на основі використання комп'ютерного забезпечення даного процесу.

#### **БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Дмитриев И.А. Бизнес-план как основная составляющая

инвестиционного проекта / И.А. Дмитриев // Инвестиционные процессы. – 2009. – №5. – С.24-29.

2. Телетов О. С. Бізнес-планування: навч. посібн. з дисципліни "Бізнес-план" для студентів / О. С. Телетов. – Суми: СумДУ, 2008. – 213с.

3. Кузьмін О.Є. Економіка та менеджмент: навч. посібн. / Під заг. ред. О.Є.Кузьміна. – Львів: Державний університет „Львівська політехніка”, 2007. – 828 с.

4. Лаврук В.В. Методичні основи бізнес-планування в контексті формування галузевої стратегії / В.В. Лаврук // Стратегія інноваційного розвитку економіки. – 2012. – №3. – С.15-20.

5. Баринов В. Бизнес-планирование: учебное пособие /В. Баринов. – М.: Форум, 2008. – 272 с.

6. Свириденко С.В. Бізнес-план як ефективний інструмент планування інвестиційних заходів в умовах мінливого зовнішнього середовища /С.В. Свириденко// Стратегія інноваційного розвитку економіки. – 2012. – №5. – С.17-25.

7. Барроу П. Бизнес-план, который работает / П. Барроу.–М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. – 282 с.

8. Гайдарь Е. Концепция совершенствования бизнес-планирования на предприятии /Е. Гайдарь// Модели и методы управления производственно-экономическими системами. – 2010. – С.105-112.

9. Москаленко М. О. Для чого потрібен бізнес-план /М. Москаленко //„Управління розвитком”, 2011. – №12(109). – С. 25-27.

10. Голяков С. Бизнес-планирование: учебное пособие /С. Голяков – СПб.: СПб Ун-т ИД, 2009. – 284 с.

11. Попов В.Н. Бизнес-планирование: учебник – 2-е изд. / Под ред. Попова В.Н. – М.: ФиС, 2008. – 816 с.

12. Кузьмін О.Є. Економіка та менеджмент: навч. посібн. / Під заг. ред. О.Є.Кузьміна. – Львів: Державний університет „Львівська політехніка”, 2007. – 828 с.

13. Пашута М. Проектне фінансування в харківській області/  
М.Пашута // Персонал. – 2011. – № 10. – С. 66-74.

**Zhukov V.V.**  
*candidate of economic sciences,  
Associate Professor of the Department of banking  
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics*

## **ESSENCE AND FEATURES OF FORMATION OF BUSINESS PLANNING**

The article viznacino features of business planning, especially considered its goals and objectives, functions and structure of the business plan. The business plan allows you to tackle a number of challenges, but the main ones are: study of the economic expediency of directions of development of the company; the calculation of the expected financial results of the activities, especially sales, profits on capital; determine the source of funding for the implementation of the selected strategy, i.e. means concentration of financial resources; current planning activities; reorganization of the entity; the financial health of the Organization; the implementation of individual commercial projects; provide proof of financial performance of the project, meaning that the money invested in the project, the expected profits.

Business planning, in our opinion, has a different value for the participants of this process: – for managers of the company is figuring out the practicality of ideas, forming a team of like-minded persons, conducting practical analysis of enterprise activity, opportunities additional funding for the development of the enterprise; -for shareholders – assessing the enterprise, tracking performance goals and objectives, identifying needs and requirements; -for lenders – evaluation of the liquidity of the company as well as the existing risk assessment of quality of management of activity of the enterprise; -for partners in business – assessment of the reliability and attractiveness of the development cooperation, evaluation of the possibilities of cooperation.

Therefore, a business plan is a document that shows all aspects of activity of

the enterprise and directions of its development. Business planning is carried out in three stages in the process which is performed two functions-external and internal. The structure of the business plan includes the description of the quantitative and qualitative indicators of the project and the results of its implementation. Development of business plan contributes to the solution of a number of tasks. It should be noted that at present there is no legislative framework to support this issue. Businesses are forced to use the internal instructions of business planning. The key to developing successful business plans may be the development of methodological recommendations on the basis of computer support of this process.