

**ОРГАНІЗАЦІЯ ТА РОЗРОБКА БІЗНЕС-ПЛАНІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ****Н. Михалюк, к. е. н.***ORCID ID: 0000-0002-5125-7872**Львівський національний університет природокористування*<https://doi.org/10.31734/economics2023.30.125>**Михалюк Н. Організація та розробка бізнес-планів на підприємстві**

У більшості підприємств відсутні офіційно прийняті плани та механізм планування, а саме: відсутня система норм і стандартів, технології процесу планування виробництва, планування організаційних структур тощо. Бізнес-планування як таке досить часто підмінюється різними рішеннями підприємства щодо тих чи інших напрямів господарської діяльності, які зазвичай розраховуються на короткий термін, що згодом та за відсутності відповідного підходу може стати однією з причин виникнення проблемної ситуації в майбутньому.

Щоб уникнути кризових ситуацій, важливим методологічним та практичним аспектом забезпечення ефективного розвитку в майбутньому є бізнес-планування. Завдяки пропозиціям та рекомендаціям, підкріпленим бізнес-планом, підприємства мінімізують ризик зниження виробництва та, навпаки, мають змогу щороку нарощувати його обсяг і швидкість переробки продукції.

Бізнес-планування – це процес опрацювання та обґрунтування деталей реалізації підприємницької ідеї. Бізнес-план охоплює аналіз ринку, виробничих, організаційних та фінансових аспектів передбачуваної діяльності та визначення найкращих напрямів досягнення передбачуваних цілей. Бізнес-планування дозволяє передбачити низку проблем, які можуть виникнути в процесі реалізації ідеї розвитку підприємства, та знайти ефективні способи їх вирішення. Таким чином, сам процес планування – це знаходження шляху досягнення заданої мети та його конкретизація, включаючи послідовність (алгоритм) дій та виділення ресурсів для цієї мети.

Отже, ефективне планування виробничої та забезпечувальної потреби стає сьогодні важливою умовою конкурентоспроможності підприємств. Тому найефективніше планування полягає в тому, щоб знайти найбільш ефективний (найменш ресурсомісткий) спосіб досягнення мети та конкретизувати його, включаючи послідовність дій та оптимальне розподілення ресурсів.

Швидкі зміни довкілля українських підприємств стимулюють появу нових методів, систем та підходів до управління конкурентоспроможністю. Одним із таких методів є ефективна система бізнес-планування. Такий системний підхід до розвитку, оцінки та підтримки конкурентоспроможності підприємства, заснований на знанні та правильному застосуванні керівниками підприємств принципів та методів бізнес-планування, дасть змогу підприємству успішно розвиватися, збільшувати свою частку та зміцнити свої позиції на ринку.

**Ключові слова:** планування, структура, чинники впливу, ефективність, розділ бізнес-плану, динаміка.

**Mykhaliuk N. Organization and development of business plans at the enterprise**

Most enterprises have no officially adopted plans and planning mechanisms, particularly they do not have a system of norms and standards, technologies of the production planning, planning of the organizational structures, etc. Business planning is often substituted by various business decisions as to some direction of economic activity, which are planned for a short period and afterwards, in case of improper approach applied, can become one of the reasons of a problem situation in the future.

To avoid crisis situations, business planning should be used as an important methodological and practical aspect of ensuring effective development in the future. Proposals and recommendations, supported by a business plan, can minimize the risk of production decline and, on the other hand, they contribute to increase of the output and speed of product processing.

Business planning is a process of study and substantiation of the details of business idea implementation. A business plan includes analysis of the market, production, organizational and financial aspects of the expected activity and the identification of the best ways to achieve the goals. Business planning allows anticipating some problems, which can occur in the process of implementing the idea of the business development, and determining effective ways of their solutions. Therefore, the process of planning is the most important way to reach the set goal and its specification, including the sequence (algorithm) of actions and applied resources to achieve it.

Thus, effective planning of the production and supplying demand has become an important prerequisite of the enterprise competitiveness. The most effective planning means to know the most efficient (least resource-consuming) way to achieve and specify it, including the sequence of actions and the best distribution of resources.

Rapid transformations in the development of Ukrainian businesses stimulate emergence of new methods, systems and approaches to the management of competitiveness. One of these methods is an effective business planning system. Such system approach to development, assessment and improvement of the enterprise competitiveness, based on the knowledge and adequate application of the principles and methods of business planning by entrepreneurs, supports successful development of the business, contributes to its growth and strengthening of its market positions.

**Key words:** planning, structure, impact factors, efficiency, business plan chapter, dynamics.

**Постановка проблеми.** Сьогодні виробництво сільськогосподарської продукції є однією з провідних галузей не лише агропромислового комплексу, а й усього господарського комплексу України. Порівняно з іншими країнами світу Україна має найвигідніший природний, людський, геополітичний та сировинний потенціал для ефективного розвитку.

Усі аспекти будь-якого розпочатого чи існуючого комерційного проекту розкриває бізнес-план – ретельно підготовлений плановий документ. Він дозволяє спрогнозувати кошти на реалізацію нової ідеї, визначити необхідне фінансове забезпечення, розрахувати організацію виробничих процесів та розрахувати можливість отримання певного прибутку. На практиці це можна вважати формою експертної оцінки доцільності та ефективності реалізації тієї чи іншої бізнес-ідеї.

Основними завданнями розроблення бізнес-плану є: обґрунтування економічної доцільності ефективних напрямів розвитку підприємства; максимально реалістичний розрахунок очікуваних фінансових результатів діяльності, насамперед продажів та прибутку; визначення джерел та обсягів фінансування обраної стратегії, тобто способів концентрації фінансових ресурсів; підбір співробітників з відповідною кваліфікацією, здатних реалізувати цей план [5].

Досвід провідних зарубіжних та вітчизняних підприємств показує, що бізнес-планування є важливою умовою функціонування підприємств, їх економічного зростання та розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Науково-теоретичні питання, розробка, опис та особливості процесу побудови бізнес-плану знайшли своє відображення в працях українських та зарубіжних науковців: П. Борщевського, П. Березівського, Л. Балаш, В. Вітвіцького, М. Дем'яненка, Л. Дейнеко, Н. Михалюк, П. Саблука, М. Чумаченка та ін. Однак, незважаючи на значні наукові досягнення, зміни сучасних умов ведення підприємницької діяльності породжують нові проблеми теоретичного і практичного характеру, зокрема необхідність вивчення впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища на структуру бізнес-плану підприємства. Питання впровадження бізнес-планування на

підприємствах розглядалися вченими-економістами, що присвятили свої праці та приділили значну увагу дослідженням бізнес-планування, серед яких О. Телетов, О. Кузьмін, В. Лаврук, Н. Михалюк, М. Пашута, Г. Тарасюк. Проте питання ефективності бізнес-планування і сьогодні залишаються актуальними.

**Постановка завдання.** Завданням дослідження є доведення та обґрунтування необхідності розробки бізнес-плану для ефективного ведення виробництва з метою підвищення його ефективності для підприємств, підтвердження того, що якісне бізнес-планування потребує попереднього ознайомлення з цілями та завданнями підприємства, виробничим процесом, організаційною структурою, функціями та структурою самого бізнес-плану.

**Виклад основного матеріалу.** На сьогодні в умовах ринкової економічної системи жодне підприємство не може продуктивно працювати без ретельно підготовленого бізнес-плану.

Досвід підприємств усіх форм власності показує, що планування діяльності підприємства набуває все більшого значення у зв'язку зі швидкими змінами середовища діяльності. Чим динамічнішим і невизначенішим стає бізнес-середовище, тим більше порядку має бути на самому підприємстві, тим більше уваги слід приділяти розробці стратегій та оперативної діяльності щодо їх реалізації.

Відсутність чіткого плану є безперечним свідченням незадовільного управління підприємством. Успіх підприємництва, незалежно від його розмаху, сфери діяльності, форми підприємства, неможливий без чіткого уявлення про перспективи діяльності, без розробки надійних орієнтирів та життєздатного бізнес-плану [2].

Предметом планування є виробничо-комерційна діяльність підприємства, його науково-технічний розвиток, стійка робота всіх сфер діяльності підприємства, охорона навколишнього природного середовища, економічна та соціальна діяльність суб'єктів системи народного господарства.

Основою планування є система об'єктивних економічних законів, до яких належать: основний економічний закон, який визначає необхідність

урахування економічної ефективності виробництва для найповнішого задоволення потреб населення та отримання прибутку; закон відповідності попиту та пропозиції, що забезпечує рівновагу підприємства як економічної системи; закон вартості тощо.

Поява будь-якої підприємницької ідеї ставить безліч різних питань: хто виступає конкретним споживачем, яким є ринок збуту продукції і послуг підприємства, на що потрібні кошти для реалізації проекту, чи є проект економічно обґрунтованим та вигідним. Отримати відповіді на ці та інші питання можна склавши бізнес-план.

Традиційно бізнес-план сприймається як засіб отримання коштів, необхідних для реалізації проекту. Зовнішні інвестори та кредитори ніколи не вкладатимуть кошти в підприємство, якщо не побачать ретельно підготовленого бізнес-плану та економічно ефективного виробництва.

В економічній літературі бізнес-план розглядається в кількох аспектах: як самостійний засіб внутрішнього планування підприємства та частка стратегічного плану; як засіб бізнес-планування, передусім планування відносин з одержувачами контрактів підприємства, від яких залежить розмір його фінансових ресурсів; як плановий документ, що розробляється на рівні структурного підрозділу підприємства.

Найбільш повно сутність бізнес-плану відображає визначення, що ґрунтується на поєднанні цих підходів, а саме: бізнес-план – це письмовий документ, в якому викладається сутність підприємницької ідеї, шляхи та засоби її реалізації, що характеризують ринкові, виробничі, організаційні та фінансові аспекти майбутнього підприємства, а також специфіку управління ним.



Рис. Чинники, що впливають на зміст і структуру бізнес-плану  
Джерело: власна розробка автора

Розробка бізнес-плану вимагає визначення як стратегічних напрямів і цілей діяльності, так і оперативних заходів, які ведуть до їх досягнення. Тобто бізнес-план є основою для поточного планування всіх аспектів діяльності підприємства, що сприяє більш глибокому розумінню співробітниками особистих завдань, пов'язаних з їхньою спільною діяльністю.

Тому в системі управління ринком бізнес-план є активним інструментом управління, вихідним пунктом усієї планової та виконавчої діяльності підприємства; документом, що визначає оптимальні терміни та найменш ризиковані способи його реалізації [1].

Особливість бізнес-плану полягає в тому, що це складний документ, який відображає всі основні аспекти бізнес-проєкту. Він враховує широке коло проблем, з якими може зіштовхнутися підприємець, та описує способи вирішення цих проблем. Водночас слід зазначити, що принципи управління з допомогою бізнес-плану вимагають урахування багатьох чинників, притаманних певному бізнес-проєкту, у процесі розробки конкретного виробництва (див. рис.).

Зміст бізнес-планів різних видів також визначається особливостями, притаманними тому чи іншому бізнесу. До основних впливових чинників належать: кількість напрямів бізнесу; стан зовнішнього середовища підприємства (стабільний, турбулентний); джерела фінансування (власний, позиковий, акціонерний капітал, змішане фінансування); характеристики продукту (споживчий чи інвестиційний продукт, традиційний чи інноваційний продукт); масштаб бізнесу (малий, середній, великий); галузеві чинники [3].

Бізнес-план, на який поширюється безперервна система управління, приносить підприємствам найбільшу користь. Для цього потрібно: впровадити механізм актуалізації бізнес-плану, схеми бізнес-планування; запровадити систему бюджетування; визначити центри фінансової відповідальності в організаційній структурі; забезпечити ефективний обмін інформацією між підсистемами управління бюджетом та бізнес-плануванням.

Розробка бізнес-плану як загального багатофункціонального документа має кілька цілей. По-перше, бізнес-план – це інструмент для отримання зовнішнього фінансування, необхідного для реалізації бізнес-проєкту. Бізнес-план містить інформацію не тільки про виробництво, ринок, організацію, а й про фінансові аспекти майбутньої діяльності. Наведені в бізнес-плані фінансові розрахунки пояснюють, який необхідний стартовий

капітал, на що будуть витрачені кошти, як повертатимуться борги перед потенційним кредитором, який рівень бізнес-ризиків тощо. Усе це створює надійні, реальні основи для побудови відносин бізнесу з людиною, у якої підприємець має намір позичати гроші для реалізації свого проєкту.

По-друге, на початковому етапі підприємницького проєкту бізнес-план є основним засобом комунікації між підприємцем та майбутніми постачальниками, продавцями та працівниками. За допомогою бізнес-плану підприємець повинен переконати своїх майбутніх ділових партнерів, а також співробітників у тому, що бізнес-ідея справді перспективна, а головне, що у підприємця є добре налагоджена життєздатна програма для успішної реалізації такої ідеї. Бізнес-план стандартизує процедуру знайомства з бізнесом, економить час та організовує контакти.

По-третє, бізнес-план – це спосіб розвитку особистих управлінських якостей підприємця. Коли підприємець складає бізнес-план, він має описати всі аспекти майбутнього бізнесу. У процесі розробки бізнес-плану підприємець набуває досвіду оцінки умов конкуренції, способів просування товару на ринку, використання сильних сторін власного бізнесу, фінансового планування тощо. Навіть коли ця інформація заснована тільки на припущеннях, процес його реалізації дає корисний управлінський досвід.

По-четверте, бізнес-план – це спосіб заздалегідь виявити перешкоди та запобігти проблемам на шляху до успіху. Розробка бізнес-плану змушує підприємця моделювати ситуації, розробляти різні сценарії та знаходити проблеми, які можуть стояти на шляху реалізації підприємницького проєкту. Це дає змогу передбачати багато проблем, уникати ускладнень чи готуватися до них, заздалегідь визначати способи подолання перешкод. Звичайно, бізнес-план не може запобігти всім можливим помилкам, але він дає підприємцю можливість осмислити, чи будуть його дії адекватні в тій ситуації, яка може виникнути.

По-п'яте, бізнес-план – це спосіб моделювання майбутньої системи управління підприємством. Бізнес-план має вирішити всі ці проблеми. План з конкретними бізнес-цілями та програма дій, що ведуть до їх досягнення, спрямовують бізнес до успіху [4].

Практика показує, що успіх підприємницької діяльності визначають три чинники: чітке визначення цілей, яких хоче досягти підприємець; правильне розуміння реальної ситуації зараз; якісне планування процесів переходу з одного стану до іншого.

По-шосте, бізнес-план дає змогу перевірити здійсненність бізнес-ідеї до її практичної реалізації. Не виключено, що в результаті складання бізнес-плану стане зрозуміло, що в цих економічних умовах реалізація підприємницького проєкту є нереальною або економічно недоцільною. Звичайно, це досить сумний висновок, але краще його зробити, коли справа існує лише в проєкті, а не тоді, коли на нього вже витрачено гроші та сили.

Позитивні сторони розробки бізнес-плану полягають у тому, що: він забезпечує підготовку до використання майбутніх сприятливих умов для підприємства; попереджає про можливі проблеми та знаходить способи їх вирішення; стимулює керівний склад до реалізації прийнятих рішень у подальшій діяльності, до постійного далекоглядного мислення, створює умови для професійного розвитку; робить підприємство більш підготовленим до випадкових змін довкілля; змушує підприємство чіткіше визначати свої завдання та пріоритети.

**Висновки.** Бізнес-планування є одним з найголовніших механізмів та інструментів управління підприємства, яке зумовлює і прогнозує його ефективність у майбутньому. Реалізація будь-якого підприємницького проєкту потребує ретельної підготовчої роботи. У рамках цієї роботи необхідно обґрунтувати реалізованість та економічну доцільність ідеї, розробити виважену програму її реалізації, переконати потенційних інвесторів, кредиторів та інших економічних партнерів у доцільності вкладення коштів у реалізацію цього проєкту.

Важливими пріоритетними та перспективними напрямками вдосконалення планової діяльності на підприємствах повинні стати такі заходи:

планування потенціалу підприємства доцільно здійснювати на основі вдосконаленої системи норм та нормативів; управління плануванням діяльності повинно стати обов'язковим та системним процесом; на кожному підприємстві існує потреба в стратегічному бізнес-плануванні; обов'язкове підвищення кваліфікації працівників, які займаються бізнес-плануванням, посилення мотиваційного фактору; на кожному сучасному підприємстві (середні та великі підприємства) існує потреба у створенні відповідного відділу з бізнес-планування (або планового бізнес-центру з розвитку підприємства).

Сам бізнес-план як складний, багатофункціональний документ поступово стає обов'язковим елементом грамотного управління також і на вітчизняних підприємствах та в організаціях.

#### Бібліографічний список

1. Барнич Ю. О. Бізнес-план підприємницької виробничої діяльності: навч. посіб. / відп. ред. Є. П. Брикайло; М-во освіти і науки, молоді та спорту України, Нац. техн. ун-т України «Київ. політех. ін-т». 2-ге вид., доповн. Київ: НТУУ «КПІ», 2011. 124 с.
2. Березівський П. С., Михалюк Н. І. Організація прогнозування і планування агропромислового комплексу: навч. посіб. Львів: Магнолія плюс, 2004. 443 с.
3. Лаврук В. В. Методичні основи бізнес-планування в контексті формування галузевої стратегії. *Стратегія інноваційного розвитку економіки*. 2012. № 3. С. 15–20.
4. Планування діяльності підприємств: навч. посіб. / Н. І. Михалюк та ін. Львів Новий світ – 2000; 2015. 620 с.
5. Телетов О. С. Бізнес-планування: навч. посіб. Суми: СумДУ, 2008. 213 с.

*Стаття надійшла 28.06.2023*