

DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2021-6-94-43>

УДК 657.6.001.123

Михайленко О.В., Годун В.В., Юхименко Є.С.  
Національний університет харчових технологій

## РОЗРОБКА БІЗНЕС-ПЛАНУ ПІДПРИЄМСТВА

**Анотація.** Об'єктом дослідження є основні методологічні підходи та основні процедури підготовки бізнес-плану як ключової складової стратегії управління бізнесом. Метою написання цієї статті є визначення сутності та положення бізнес-плану в системі стратегічного управління компанією. Метою дослідження є вивчення ролі бізнес-плану в стратегічній системі управління компанією, аналіз методології формування структурних елементів бізнес-плану та їх зміст. Методологічну основу дослідження складали наукові праці вітчизняних та зарубіжних вчених та провідних експертів, детальний матеріал з проблеми дослідження, нормативна база. Досліджено сутність поняття "бізнес-план", визначено функції, завдання та основні структурні елементи бізнес-плану. За основу для розробки планів малого бізнесу пропонується взяти міжнародні стандарти. Сфера результатів. Результати дослідження можуть бути використані менеджерами малого та середнього бізнесу та спеціалізованими організаціями для поліпшення якості бізнес-планів.

**Ключові слова:** ринкова економіка, стратегія розвитку, бізнес, бізнес-планування, принципи бізнес-планування, бізнес-план, функції бізнес-плану, структура бізнес-плану.

Mykhaenko Olga, Hodun Viktor, Yukhymenko Evgeniia  
National University of Food Technology

## DEVELOPMENT OF BUSINESS PLAN OF THE ENTERPRISE

**Summary.** Business plan – a summary on paper of the structure and essence of business activities. It reflects all aspects of your business, which serves as a starting point, what are your main goals, assets and liabilities of the company, the mechanisms of income when you plan to achieve your goals. Business planning reflects the main aspects of both commercial and production activities of the company, as well as financial aspects. Drawing up a business plan includes a large number of stages and activities. The business plan helps to plan the sequence of business steps necessary for achievement of the purposes set before the enterprise. The evaluation of the effectiveness of the business project is carried out according to the preliminary evaluation of the investment project, as well as during the activities. Preliminary evaluation of the project allows us to conclude that it is feasible. The object of research is the main methodological approaches and the main procedures for preparing a business plan as a key component of business management strategy. The purpose of writing this article is to determine the nature and position of the business plan in the system of strategic management of the company. The aim of the study is to study the role of the business plan in the strategic management system of the company, analysis of the methodology of formation of structural elements of the business plan and their content. The essence of the concept of "business plan" is investigated, the functions, tasks and basic structural elements of the business plan are defined. It is proposed to take international standards as a basis for developing small business plans. Scope of results. The results of the study can be used by small and medium business managers and specialized organizations to improve the quality of business plans. Without a business plan, you will not have a clear idea of the project objectives, budget and time for its implementation, strengths and weaknesses, risks and payback periods. Without a business plan, you will not attract an investor, because he will not understand the model and profitability of the project. In large companies, a business plan is needed to launch business lines to understand whether to invest in them.

**Keywords:** market economy, development strategy, business, business planning, principles of business planning, business plan, business plan functions, business plan structure.

**Постановка проблеми.** Формування та розвиток системи управління ринком в Україні вимагає суттєво нових підходів до організації управління бізнесом на всіх рівнях. Практична реалізація будь-якого комерційного проекту набагато складніша або навіть неможлива без заздалегідь спланованого бізнес-плану. Цей письмовий документ є не лише ефективним важелем управління компанією (бізнесом), а й засобом необхідного зовнішнього фінансування для відкриття нового або розширення існуючого бізнесу. Сьогодні нестабільність факторів навколишнього середовища вимагає від компаній детальних прогнозів своїх стратегій та поточної діяльності з урахуванням загроз та можливостей для подальшого розвитку та досягнення цілей. Модернізація вимагає від керівництва будь-якої організації можливості приймати відповідні управлінські рішення. Важливим елементом стратегічного планування,

який може вирішально передбачити реакцію компанії на екологічні вимоги та підтримати її відповідну поведінку на ринку, є бізнес-планування, яке можна розглядати як ефективний інструмент сучасного управління, завдяки якому компанії можуть встановлювати цілі та завдання для його роботи розробити систему заходів для поліпшення роботи або запобігання побічним ефектам.

Актуальність цього дослідження полягає в деталях бізнес-проекту суб'єкта господарювання відповідно до логічних взаємозв'язків та взаємозалежності процесів підготовки, розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень щодо стратегії та розвитку бізнесу в умовах конкуренції.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Бізнес-планування розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності висвітлено у працях як вітчизняних, так і зарубіжних вчених, серед яких: Довгань Л., Должанський І., Загор-

на Т., Попов В., Беседіна В., Волгіна Н., Карташова С., Коваленко Н., Крушельницька О., Левченко О., Нікіфорова А., Савченко В. та ін. Питанням складання бізнес-планів присвячено дуже багато робіт зарубіжних і вітчизняних учених-економістів: Кіпермана К., Крилової Н., Ліпсіса І., Львовського Г., Маркової В., Муллей М., Пальчик О., Пітерса Г., Полякова А., Роузена Х., Скірко Ю., Уотермена Р., Хруцького В. та ін. Методологію бізнес-планування розглянуто в працях таких вчених-економістів, як Буров В., Зелль А., Зигель Ерик С., Карні Девід С., Котляр Б., Ломакін А., Морошкін В., Попов В., Рапопорт Б., Трубіцин В., Уткін Е., Форд Брайен Р., Шульц Лорен А. та ін.

**Формування цілей статті.** Метою статті є опис методологічного підходу до формування бізнес-плану з урахуванням стратегії підвищення конкурентоспроможності бізнесу в українському ринковому середовищі, виявлення проблем та недоліків у процесі бізнес-планування вітчизняних компаній.

**Виклад основного матеріалу.** Поява будь-якої бізнес-ідеї (незалежно від того, починати нову справу чи вдосконалювати вже існуючу) породжує багато різних питань: хто виступає в ролі конкретного споживача, який ринок для продукції компанії, які кошти потрібні для реалізації проекту, якщо проект фінансово обґрунтований тощо. Для відповіді на ці питання складається бізнес-план.

У фінансовій літературі бізнес-план розглядається з кількох аспектів:

- як інструмент автономного дизайну інтер'єру та аналог стратегічного плану [12].

- як інструмент бізнес-планування, перш за все планування відносин з контактною аудиторією організації, від якої залежить обсяг її фінансових ресурсів (кредитори, інвестори) [3];

- як проектний документ, розроблений на рівні структурного підрозділу підприємства [10].

На основі синтезу цих підходів наступне визначення більш повно охоплює суть бізнес-плану: бізнес-план – це письмовий документ, що описує сутність бізнес-ідеї, шляхи та засоби її реалізації, описує ринок, виробництво, організаційні та фінансові аспекти майбутнього бізнесу, характеристики його управління.

Необхідно розрізняти метод бізнес-планування та конкретний результат застосування цього методу на практиці – програмний документ. Метод бізнес-планування використовується для побудови системи знань про перспективи розвитку бізнесу і дозволяє застосовувати на практиці такий проектний принцип науки як складність.

Бізнес-план формулює перспективи та поточні цілі ідеї, оцінює сильні та слабкі сторони бізнесу, представляє результати аналізу ринку та його характеристики, детально описує функціонування бізнесу за цих умов, визначає обсяг фінансових та матеріальних ресурсів для роботи.

Бізнес-план в системі управління ринком виконує дві важливі функції:

- 1) за кордоном – ознайомити різних представників ділового світу з суттю та основними аспектами реалізації конкретної бізнес-ідеї.

- 2) внутрішній (життєво важливий для діяльності компанії) – розробка механізму самоорганізації, тобто цілісної, інтегрованої системи управління реалізацією бізнес-проекту.

Традиційно бізнес-план розглядається як інструмент залучення необхідних для проекту фінансових ресурсів. Зовнішні інвестори та кредитори ніколи не будуть інвестувати в бізнес, якщо вони не прочитають ретельно підготовлений бізнес-план. Такий план повинен переконати потенційних інвесторів у тому, що бізнес-план має чітко визначену стратегію успіху та заслуговує на фінансову підтримку.

Добре підготовлений та обґрунтований бізнес-план є основою для ділової пропозиції, яка використовується в процесі переговорів з діловими партнерами. Це відіграє важливу роль у наборі кваліфікованого персоналу. Його слід використовувати для залучення надійних інвесторів та кредиторів.

Розробка бізнес-плану нової компанії відбувається поетапно (ітеративно), і кінцевою метою є обґрунтування необхідності створення цього бізнесу або реалізації його інвестиційної програми.

При розробці бізнес-плану слід спиратися на загальноприйнятну логіку, яка передбачає послідовне здійснення наступних дій: вибір продуктів (послуг) для ринку, дослідження ринкового середовища для майбутніх компаній; вибір та обґрунтування місцезнаходження компанії (у випадку, якщо вона тільки починає свою діяльність); прогнозування можливих продажів продукції (послуг); визначення виробничих параметрів майбутніх компаній; розробка цін та продажів політики; організаційні параметри компанії; опис можливих ризиків та дій щодо їх мінімізації; оцінка фінансових параметрів компанії; опис висновків щодо основних положень бізнес-плану.

Бізнес-план може мати будь-яку кількість модулів. Основна увага приділяється успіху фінансово-господарської діяльності. Бізнес-план суворо не регламентований у своїй структурі, під час його складання необхідно звертати увагу на такі умови:

- повинен бути професіоналом (бізнес-план повинен бути чітким та доступним для замовника, адже зовнішній вигляд та інтер'єр бізнес-плану оцінює експерт, який його написав);

- має бути структурованим (бізнес-план повинен бути розділений на розділи, що містять мету, цілі та завдання торгової події);

- має бути логічним (бізнес-план повинен бути створений таким чином, щоб позикодавець або інвестор могли легко знайти інформацію, необхідну для цієї мети для створення підрозділів, пропонування використання таблиці, діаграми та діаграми).

Методологія формулювання бізнес-плану включає визначення принципів, що дозволяють підвищити його обґрунтованість.

Частина цих принципів відповідає вимогам до таких методологічних елементів (система, адекватність, цільовий характер), але інша частина в своєму формулюванні збігається з функціями управління, які здаються не зовсім доречними [5].

На наш погляд, при розробці бізнес-плану рекомендується враховувати такі принципи:

- таргетування, яке забезпечує чіткий фокус на вимогах клієнта або інвестора;

- доцільність, яка вимагає чіткого формулювання мети та сукупності цілей, спрямованості всіх зусиль виконавців на реалізацію бізнес-плану на досягнення кінцевого результату;

- перспективність, орієнтовану на виконавців бізнес-плану в процесі проектування та реалі-

зації для досягнення бажаного стану бізнесу;

- систематичність, яка передбачає вивчення бізнес-плану як системи, яка, з одного боку, ефективно забезпечує необхідні взаємозв'язки та взаємозалежності його складових, а з іншого боку, органічно вписується в систему вищого рівня – розвиток бізнесу?

- відповідність, яка враховує існуючі умови зовнішнього та внутрішнього середовища, як у процесі його розробки, так і впровадження;

- реальність, згідно з якою всі заплановані заходи, завдання, цілі повинні бути досяжними і досяжними;

- обґрунтованість, яка вимагає належного обґрунтування запропонованих параметрів розробки, заходів, цілей та завдань для вирішення певних проблем;

- комплексність, згідно з якою всі складові бізнес-плану враховуються в комплексі як на стадії його розробки, так і в процесі його реалізації;

- зацікавленість у здійсненні всіх запланованих процесів та господарських операцій, а також непередбачені дії, що сприяють реалізації проекту, повинні супроводжуватися відповідним стимулюванням та наданням відповідних ресурсів;

- можливість контролю, який зобов'язаний забезпечити можливість систематичного моніторингу та контролю параметрів, визначених у бізнес-плані у всіх його аспектах, за допомогою системи моніторингу;

- безпека, що передбачає врахування всіх можливих ризиків бізнес-плану на етапі його створення, створення певних страхових резервів для запобігання, усунення або усунення загрози недотримання цілей, визначених бізнес-планом;

- ефективність, яка передбачає досягнення результатів, в яких вигоди від її реалізації перевищують заплановані витрати.

У процесі бізнес-планування виникає потреба в певних проектах, розрахунках, обґрунтуваннях. Це стає можливим завдяки використанню відповідних методів, що прискорюють ці функції, забезпечують чіткість та доступність процедур їх сприйняття. Бізнес-планування – це складний процес, що вимагає використання певних методів, що сприяють його здійсненню. І хоча такі методи мають самостійне значення та призначення, але в цьому випадку вони належать до методів бізнес-планування, серед яких є методи оптимізації, приблизний, балансовий, регулятивний, спекулятивний, фінансовий аналіз, прогнози (рис. 1).

Кожен із цих методів може бути використаний для обґрунтування відповідних положень бізнес-плану. Так, конкретно:

- метод оптимізації дозволяє розрахувати вибрані показники за видами та видами діяльності компанії, їх результати та визначити за ними найкращі;

- метод цільового прибутку дозволяє планувати конкретну величину прибутку та визначати параметри факторних показників, які можуть на нього впливати;

- індикативний метод призначений для визначення певних показників та їх рівнів, які необхідно враховувати в економічній діяльності для досягнення еталону;



Рис. 1. Методи бізнес-планування

Джерело: побудовано авторами за даними джерела [2]

- балансовий метод дозволяє досягти бажаного балансу результатів компанії та її ресурсів для досягнення мети;

- нормативний метод включає розробку та використання розумних та прийнятних обмежень щодо різних аспектів бізнес-процесів, забезпечення ресурсами, показників ефективності;

- методи економічного аналізу використовуються для формування інформаційної бази для планування на всіх рівнях, у всіх сферах, напрямків та процедур діяльності, виявлення слабких сторін та можливостей, оцінки наявних резервів, аналізу взаємозв'язків та взаємодії окремих елементів дослідження;

- метод прогнозування, який використовується для визначення цін на альтернативні ціни бажаних індексів, кілька можливих сценаріїв подальшого розвитку ринку.

На сьогодні існує багато пропозицій щодо структури бізнес-плану [4; 6; 7; 11; 12], що обумовлено особливостями цього документа – широким профілем та різними аспектами. У той же час перелік ключових частин бізнес-плану повинен враховувати характер і характеристики сфери діяльності, цілі та інші обставини, які можуть суттєво вплинути на структуру бізнес-плану. Однак, незважаючи на різноманітність можливостей подання матеріалу та логіки для розрахунків та результатів, ми можемо представити таку структуру бізнес-плану, яка відображає його типові елементи:

- Резюме.
- Характеристика діяльності та потенціал компанії.
- Опис продукту.
- Оцінка ринку та прогноз продажів.
- Оцінка конкурентного середовища.
- Маркетингова стратегія та план.
- План виробничої діяльності.
- Джерела та обсяг фінансування,
- Прогнозування ресурсного забезпечення.
- Організаційний план.
- Оцінка ризиків та страхування.
- Аналіз прибутковості.
- Фінансовий план.

Такий набір частин бізнес-плану може надати всебічне обґрунтування ідеї та розкрити зміст запропонованих заходів для досягнення цієї мети.

Бізнес-план можна з великим успіхом використовувати як ефективний метод для розробки заходів щодо підвищення конкурентоспроможності бізнесу, оскільки він враховує очікуваний результат їх реалізації та може встановлювати конкретні цілі та завдання для досягнення кінцевих результатів [1].



**Висновки.** Одним із сучасних інструментів проектування є бізнес-плани, які все частіше використовуються в діловій практиці. Бізнес-план сприяє підвищенню організаційного рівня компанії, він функціонує як нормативний документ для досягнення цілей, завдань та реалізації запланованої стратегії.

Методологію бізнес-планування можна розкрити за допомогою принципів цього документу, використовуваних методів, етапів, етапів та процедур виконання окремих проектів.

Розумне формування бізнес-плану повинно включати виконання відповідних завдань, які можна згрупувати на такі етапи:

- початковий етап, на якому викладаються ідеї для вирішення певних проблем, формується група, вибирається сфера та форма діяльності, приймається рішення про здійснення ділової діяльності в цілому;
- підготовчий етап, який аналізує різні сфери майбутньої діяльності компанії, зокрема щодо

перспектив маркетингової, виробничої, фінансової, інвестиційної діяльності;

– етап експертизи, який аналізує та оцінює внутрішнє та зовнішнє середовище компанії, потенційні ризики та загрози, визначає сильні та слабкі сторони компанії;

– етап розвитку, де формуються напрямки діяльності компанії, розробляється бізнес-план, даються комплекс і різноманітні характеристики діяльності компанії;

– етап просування, на якому бізнес-план представляється, заповнюється, виконується та затверджується як бізнес-пропозиція для кредиторів.

Кожен із цих етапів передбачає реалізацію певних проектів та завдань та досягнення відповідних результатів, які повинні спрямовуватися на одну мету – формулювання якісного бізнес-плану та сприятимуть запропонованим підходам до окремих елементів методології розвитку.

## Список літератури:

1. Бабель Є.К., Максимчук А.Г., Стасюк В.П. та ін. Основи менеджменту : навч. посіб. Київ : Професіонал, 2017. 496 с.
2. Данік Н.В. Бізнес-планування як інструмент здійснення фінансового менеджменту в сучасних умовах розвитку України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2015. Вип. 2. С. 81–84.
3. Джелла А.Н. Стратегічне планування діяльності підприємства. *Актуальні проблеми економіки : науковий економічний журнал*. Київ : Національна академія управління, 2012. С. 38–46.
4. Карпов В.А. Планування та аналіз підприємницьких проектів. Одеса : ОНЕУ, 2014. 218 с.
5. Каторжин А.Д. Розробка бізнес-плану інвестиційного проекту. *Управління розвитком*. 2013. № 16. С. 109.
6. Кваша О.С. Особливості бізнес-планування в організації. 2014. С. 81–85.
7. Кюда В.О., Пасько М.І. Методологічний підхід до бізнес-планування розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2015. № 9. С. 212.
8. Мамчин Р.О. Теоретичні засади бізнес-планування в торговельному бізнесі. URL: [http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13851/1/31\\_203-210\\_Vis\\_720\\_Menegment.pdf](http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13851/1/31_203-210_Vis_720_Menegment.pdf)
9. Мартиненко М., Ігнат'єва І. Стратегічний менеджмент : підруч. Київ : Каравела, 2013. 319 с.
10. Мельнікова О.М., Тульчинська С.О. Удосконалення процесу бізнес-планування. *Актуальні проблеми економіки та управління : Збірник наукових праць молодих вчених*. 2014. № 8. С. 83–86.
11. Перевозова І.В., Кафка С.М., Запукхляк І.Б. Експертиза бізнес-плану як ключовий елемент успіху підприємницької ідеї. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2016. № 8. С. 89–96.
12. Сакс Е.І. Впровадження бізнес планування на підприємствах харчової промисловості як напрям підвищення їх ефективності. *Ефективна економіка*. 2015. № 7. С. 34–39.
13. Чичун В.А., Паламарчук В.Д. Бізнес-планування як фактор успішної підприємницької діяльності. URL: <http://intkonf.org/ken-chichun-va-palamarchuk-vd-biznes-planuvannya-yak-faktor-uspishnoyi-pidpriemnitskoyi-diyalnosti/>

## References:

1. Babets E.K., Maksimchuk A.G., Stasiuk V.P. and others (2017) Fundamentals of Management: textbook. Kyiv: Profesional, 496 p.
2. Danik N.V. (2015) Business planning as a tool for financial management in modern conditions of development of Ukraine. *Scientific Bulletin of Uzhgorod National University. Series: International Economic Relations and the World Economy*, vol. 2, pp. 81–84.
3. Jella A.N. (2012) Strategic planning of the enterprise. *Actual problems of economy: scientific economic journal*. Kyiv: National Academy of Management, pp. 38–46.
4. Karpov V.A. (2014) Planning and analysis of business projects. Odessa: ONEU, 218 p.
5. Katorzhin A.D. (2013) Development of business plan of the investment project. *Development Management*, vol. 16, p. 109.
6. Kvasha O.S. (2014). Features of business planning in the organization, pp. 81–85.
7. Koyuda V.O., Pasko M.I. (2015) Methodological approach to business planning of enterprise development. *Business Inform*, vol. 9, p. 212.
8. Mamchyn R.O. (2011) Theoretical principles of business planning in trade business. URL: [http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13851/1/31\\_203-210\\_Vis\\_720\\_Menegment.pdf](http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13851/1/31_203-210_Vis_720_Menegment.pdf)
9. Martynenko M., Ignatieva I. (2013) Strategic management: textbook. Kyiv: Karavela, p. 319.
10. Melnikova O.M., Tulchinskaya S.O. (2014) Improving the process of business planning. *Actual problems of economics and management: Collection of scientific works of young scientists*, vol. 8, pp. 83–86.
11. Perevozova I.V., Kafka C.M., Zapukhlyak I.B. (2016) Examination of a business plan as a key element of success of an entrepreneurial idea. *Actual problems of economic development of the region*, vol. 8, pp. 89–96.
12. Saks E.I. (2015) Implementation of business planning in the food industry as a way to increase their efficiency. *Effective economy*, vol. 7, pp. 34–39.
13. Chichun V.A., Palamarchuk V.D. (2010) Business planning as a factor of successful business activity. URL: <http://intkonf.org/ken-chichun-va-palamarchuk-vd-biznes-planuvannya-yak-faktor-uspishnoyi-pidpriemnitskoyi-diyalnosti/>