

МЕТОДОЛОГІЧНИЙ ПІДХІД ДО БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

© 2015 КОЮДА В. О., ПАСЬКО М. І.

УДК 358.5

Кюода В. О., Пасько М. І. Методологічний підхід до бізнес-планування розвитку підприємства

У конкурентному середовищі розвиток підприємства значною мірою залежить від його обґрунтування на основі бізнес-планування. Формування бізнес-плану підприємства потребує обґрунтованого підходу щодо його перспектив і потенційних можливостей для успішного функціонування, пропозицій нової продукції (послуг, робіт) для задоволення потреб споживачів. Пропонується методологічний підхід до розробки бізнес-плану з урахуванням його особливостей та специфіки для конкретного підприємства на основі компонентів «чорної скриньки» і у взаємозв'язку з підготовкою – розробкою – прийняттям і реалізацією управлінських рішень. Уточнено й доповнено стадії процесу формування бізнес-плану (інформаційно-пошукова; підготовчо-аналітична; розробка) щодо сфер управлінських рішень згідно з рамками бізнес-планування, де управлінська складова є ключовим ланцюгом із визначення шляхів і конкретизації цілей та завдань структурних підрозділів з метою забезпечення стратегічного розвитку.

Ключові слова: бізнес-план (Б-П), «чорна скринька», управлінські рішення, стадії формування Б-П, технологія розробки Б-П.

Рис.: 2. **Табл.:** 2. **Бібл.:** 24.

Кюода Віра Олексіївна – кандидат економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: Kouda.Vera@gmail.com

Пасько Марина Іванівна – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (пр. Леніна, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: mari-pasko@rambler.ru

УДК 358.5

Кюода В. А., Пасько М. И. Методологический подход к бизнес-планированию развития предприятия

В конкурентной среде развитие предприятия в значительной степени зависит от его обоснования на основе бизнес-планирования. Формирование бизнес-плана предприятия требует обоснованного подхода к его перспективам и потенциальным возможностям для успешного функционирования, предложенной новой продукции (услуг, работ) для удовлетворения потребностей потребителей. Предлагается методологический подход к разработке бизнес-плана с учетом его особенностей для конкретного предприятия на основе компонентов «черного ящика» и во взаимозависимости с подготовкой – разработкой – принятием и реализацией управленческих решений. Уточнены и дополнены стадии процесса формирования бизнес-плана (информационно-поисковая, подготовительно-аналитическая, разработка) относительно областей управленческих решений согласно рамок бизнес-планирования, где управленческая составляющая является ключевой при определении путей и конкретизации целей и задач структурных подразделений для обеспечения стратегического развития.

Ключевые слова: бизнес-план (Б-П), «черный ящик», управленческие решения, стадии формирования Б-П, технология разработки Б-П.

Рис.: 2. **Табл.:** 2. **Библ.:** 24.

Кюода Вера Алексеевна – кандидат экономических наук, профессор, профессор кафедры менеджмента, Харьковский национальный экономический университет им. С. Кузнеця (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)

E-mail: Kouda.Vera@gmail.com

Пасько Марина Ивановна – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента, Харьковский национальный экономический университет им. С. Кузнеця (пр. Ленина, 9а, Харьков, 61166, Украина)

E-mail: mari-pasko@rambler.ru

UDC 358.5

Koiuda V. O., Pasko M. I. Methodological Approach to Business Planning of Development of Enterprise

In a competitive environment, development of enterprise depends largely on its substantiation on the basis of business planning. Formation of business plan for enterprise requires an informed approach to its prospects and potentials for successful operation, proposals of new products (works, services) to meet the needs of consumers. A methodological approach to developing a business plan is proposed, which takes into account particular characteristics for a particular enterprise on the basis of the «black box» components and in interdependence with preparation – development – adoption and implementation of managerial decisions. Stages of the process of forming a business plan were clarified and supplemented (information-retrieval, preparatory-analytic, development) concerning the areas of managerial decisions within the frames of business planning, where management is a key component in determining the ways and the in concretization of goals and objectives of the structural units for strategic development.

Key words: business plan (B-P), «black box», managerial decisions, stages of forming a B-P, B-P development technology.

Pic.: 2. **Tabl.:** 2. **Bibl.:** 24.

Koiuda Vira O. – Candidate of Sciences (Economics), Professor, Professor of the Department of Management, Kharkiv National Economic University named after S. Kuznets (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: Kouda.Vera@gmail.com

Pasko Maryna I. – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Kharkiv National Economic University named after S. Kuznets (pr. Lenina, 9a, Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: mari-pasko@rambler.ru

Одна з найважливіших складових успіху будь-якого підприємства – це обґрунтована система управління, що передбачає наявність набору інструментів і достатньо організованого апарату для досягнення поставлених (або запланованих) цілей розвитку. Багато керівників задовольняються лише первинною, поточною, а отже, поверхневою інформацією, яка не містить об'єктивних і достовірних результатів діяльності, а тому дії керівництва не випереджають події,

а йдуть за ними. Альтернативною системою є планування, яке повинне забезпечити цільовий підхід до прийняття управлінських рішень, що ґрунтуються на перспективах розвитку конкретного підприємства.

Згідно з логікою прийняття рішень під плануванням розуміється визначення пріоритетів розвитку підприємства на основі аналітично-критичного аналізу стану і динаміки умов ринкового середовища та необхідність передбачити засоби досягнення намічених орієн-

тирів, етапи контролю й регулювання. У цілому бізнес-планування можна охарактеризувати як встановлення цілей та визначення шляхів їхнього досягнення, при цьому цей процес має комплексно-системний характер.

Формування бізнес-планів на сьогодні здійснюється із використанням міжнародних стандартів (TACIS, KPMG UNIDO, BFM Group, ЄБРР), офіційних рекомендацій (Положення «Про типовий бізнес-план згідно з наказом Фонду державного майна України», Методичні рекомендації Міністерства економіки (2006 р.) з розроблення бізнес-плану підприємств) і практичного досвіду та науково-методичних праць вчених і фахівців [1–12]. При аналізі була з'ясована необхідність доопрацювання та уточнення окремих аспектів методологічного підходу щодо процесу розробки бізнес-плану з урахуванням специфіки та особливостей впливу мінливого конкурентного середовища підприємства.

Бізнес-планування розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності висвітлено у працях як вітчизняних, так і зарубіжних вчених, серед яких: Довгань Л., Должанський І., Загорна 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., Рапорт Б., Трубіцин В., Уткін Е., Форд Брайен Р., Шульц Лорен А. та ін. Незважаючи на досить велику кількість робіт, окремі ключові аспекти бізнес-планування потребують певного уточнення, доопрацювання та адаптування у вітчизняну економіку.

Актуальність даного дослідження полягає в деталізації бізнес-планування суб'єкта господарювання згідно з логічним взаємозв'язком і взаємообумовленістю процесів підготовки, розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень щодо стратегії й розвитку підприємства в умовах конкурентного середовища.

За умов ринкової системи господарювання жодне підприємство не може працювати успішно без ретельно сформованого плану. Досвід організації підприємництва свідчить, що планування діяльності організації набуває все більшого значення у зв'язку зі швидкими змінами в ринковому середовищі функціонування підприємства. Чим більш змінним і невизначеним стає середовище підприємства, тим більше уваги слід приділяти розробці стратегій та оперативних дій для їх реалізації. Впровадження підприємницького проекту, незалежно від його масштабів, сфери діяльності, форми організації бізнесу, неможливий без чіткого уявлення щодо перспективи діяльності, без опрацювання надійних орієнтирів та реального плану господарювання. Будь-яка підприємницька ідея (створення нового бізнесу чи вдосконалення вже існуючого) ставить багато різноманітних запитань, і задля отримання обґрунтованих відповідей і складається бізнес-план.

В економічній літературі бізнес-план розглядається в кількох аспектах [2–12]:

- ✦ як інструмент стратегічного плану розвитку підприємства;
- ✦ як самодостатній інструмент внутрішньофірмового планування;
- ✦ як інструмент планування взаємовідносин з контактними аудиторіями організації, від яких залежить загальний обсяг фінансування (за рахунок кредиторів, інвесторів) та ресурсне забезпечення;
- ✦ як плановий документ, що розробляється на рівні структурного підрозділу підприємства.

На базі синтезу цих підходів бізнес-план – це письмовий документ, в якому сконцентровано викладена підприємницька ідея, шляхи й засоби її реалізації, наведено ресурсне забезпечення та інші аспекти майбутнього бізнесу, а також особливості управління ним у конкурентному мінливому середовищі. Необхідно розрізняти метод бізнес-планування та конкретний результат при його використанні на основі планового документа. Бізнес-планування як метод застосовується на основі системи знань щодо перспектив розвитку підприємства і дає змогу реалізовувати на практиці комплексність як принцип планування. У бізнес-плані як результаті формулюються перспективи й поточні цілі реалізації ідеї, оцінюються сильні та слабкі сторони бізнесу, наводяться результати дослідження ринку, викладаються особливості функціонування підприємства за цих умов, визначаються обсяги усіх необхідних ресурсів для реалізації наміченого (проекту).

Бізнес-план у ринковій системі господарювання виконує дві найважливіші функції [2, 5, 7, 8, 10, 12]: 1) *зовнішню* – надати користувачам ділового світу відомості щодо практичних аспектів реалізації конкретної підприємницької ідеї (проекту); 2) *внутрішню* (*життєво важливу для діяльності самого підприємства*) – розробити (чи удосконалити) механізм самоорганізації, а саме: цілісну, комплексну систему управління реалізацією підприємницького проекту (ідеї). У межах внутрішньої функції бізнес-плану виокремлюються аспекти його практичного використання [3, 6, 8, 11, 12] як інструмента стратегічного планування та оперативного управління діяльністю підприємства, що потребує визначення стратегічних напрямків і цілей діяльності, оперативних дій для їх досягнення. Бізнес-план є основою поточного планування визначальних аспектів діяльності підприємства, який сприяє детальному усвідомленню працівниками особистих завдань, пов'язаних зі спільним для них бізнесом; механізму аналізу, оцінки, прогнозування і контролю діяльності підприємства. Бізнес-план дає змогу аналізувати, оцінювати, обґрунтовувати й контролювати успішність діяльності в процесі реалізації підприємницького проекту, виявляти відхилення від плану та своєчасно і оперативно реагувати на зміни в середовищі підприємства.

За ринкової системи господарювання бізнес-план – це активний робочий інструмент управління, відповідний пункт усієї планово-виконавчої діяльності підпри-

емства, який визначає оптимальні за часом і найменш ризиковані шляхи реалізації підприємницького проекту. Бізнес-план – це комплексний документ, який відображає всі основні аспекти підприємницького проекту, де розглядається широке коло проблем, на які може натрапити підприємець, і визначаються способи їх розв’язання. Разом з тим слід зазначити, що принципи управління на основі цього документа передбачають необхідність урахування впливу факторів у процесі розробки конкретного бізнес-плану. В *табл. 1* наведені основні критерії бізнес-плану та визначальні ключові аспекти, на які слід сконцентрувати особливу увагу при розробці цього документу [2, 4, 5, 7, 8, 12].

Зміст бізнес-планів визначається особливостями, які притаманні тому чи іншому бізнесу, і це пов’язано насамперед з основними факторами взаємовпливу та вза-

ємозалежності з бізнес-плануванням, а саме [2, 5, 7, 10, 11, 12]: стан зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства; масштаб бізнесу (малий, середній, великий); характеристики продукції (споживчий або інвестиційний товар, традиційний або інноваційний продукт), надання послуги та її особливості (нової чи вдосконаленої), виконання робіт; джерела потенційного фінансування (власний, позиковий, пайовий (акціонерний) капітал, змішане фінансування); специфічні галузеві та регіональні чинники. На нашу думку, актуальним залишається питання щодо законодавчо-нормативного поля розробки бізнес-плану в Україні, що пов’язано з достатньо частою зміною нормативних актів та нестабільністю.

Бізнес-планування застосовується переважно на мікроекономічному рівні, однак його елементи можуть використовуватись і на інших рівнях економіки країни.

Таблиця 1

Фактори впливу на процес розробки бізнес-плану

Критерій	Бізнес-план (БП)	Ключові моменти
1. Аудиторія користувачів	1. БП для внутрішнього користування	Містить конфіденційну інформацію стосовно перспектив розвитку підприємства, відповідні розрахунки є максимально реалістичними
	2. БП для зовнішнього користування	Налагодження ділового співробітництва та створення сприятливого іміджу підприємства на основі повноти інформації
	3. БП для отримання кредиту	Обґрунтування кредитоспроможності позичальника та способів зниження кредитного ризику
	4. БП для залучення інвестицій	Економічна доцільність ефективності інвестицій та гарантія безпеки вкладених інвестиційних ресурсів
2. Характер об’єкта	1. БП створюваного підприємства	Детально обґрунтовується вибір сфери бізнесу, організаційно-правова форма підприємництва, проектується оптимальна організаційна структура управління
	2. БП діючого підприємства	Визначає напрямки та цілі розвитку підприємства, зосереджує увагу на забезпеченні його конкурентоспроможності через реалізацію бізнес-проектів
3. Масштаб проблеми, що розв’язується	1. Локальний БП	Розробляється для підприємницьких проектів (нової продукції, послуги чи удосконаленої), реалізація яких підвищує прибутковість діяльності підприємства
	2. Концептуальний БП	Розробляється для обґрунтування кардинальних стратегічних змін у діяльності підприємства
4. Цільове призначення	1. БП інвестиційного проекту	Обґрунтування доцільності здійснення реконструкції, модернізації, переоснащення, переобладнання, реорганізація, реструктуризація та ін. види капіталовкладень та їх ефективність
	2. Корпоративний БП	Призначений для регулювання поточної діяльності підприємства, узагальнює цілі експлуатації існуючих стратегічних зон господарювання та забезпечує її ефективність
5. Документальне оформлення	1. Інвестиційна пропозиція	Відповідні планові документи різняться за рівнем деталізації матеріалу, характеру створюваного підприємства у сфері послуг чи виробництва
	2. Сублімований БП	
	3. Розгорнутий БП	
6. Ситуаційні особливості обґрунтування	1. БП реорганізації підприємства	Визначає цілі та порядок проведення організаційних змін, зумовлених змінами середовища підприємства
	2. БП фінансового оздоровлення підприємства	Обґрунтування антикризових заходів для відновлення фінансової стійкості підприємства
	3. БП інноваційного проекту	Обґрунтування реалістичності та ринкової життєздатності запропонованих інновацій, правовому захисту об’єктів інтелектуальної власності
	4. БП диверсифікації діяльності	Для обґрунтування доцільності освоєння нових сфер бізнесу

На нашу думку, найбільшу користь приносить окремий бізнес-план, який включено в систему регулярного менеджменту підприємства і який потребує [2, 10–12]:

- ✦ визначити центри фінансової відповідальності в організаційній структурі;
- ✦ запровадити систему бюджетування (регулювання та контролю руху грошових потоків);
- ✦ забезпечити ефективний обмін інформацією між підсистемами бюджетного управління та бізнес-планування;
- ✦ запровадити механізм актуалізації бізнес-плану (порівняння планових і фактичних показників) та схему постійного коригування планових показників з урахуванням змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі;
- ✦ забезпечити регулювання та координацію щодо виконання наміченого в документі;
- ✦ здійснювати контроль виконання та коригування управлінських рішень залежно від впливу факторів середовища підприємства.

Запровадження бізнес-плану в діяльність підприємства має на меті перетворення його на постійно діючий управлінський інструмент, і тому слід розпочинати процес формування бізнес-плану для внутрішнього користуван-

ня, який стане фундаментом (основою) цього документа для зовнішніх користувачів. Як комплексний багатофункціональний документ бізнес-план підприємства має кілька цілей, які узагальнено й представлено в *табл. 2*.

Сьогодні бізнес-план як системно-комплексний документ стає обов'язковим елементом компетентного та якісного управління вітчизняними підприємствами й організаціями, і тому складання бізнес-плану – це нагальна потреба [1–12].

Розробка бізнес-плану є специфічним процесом у кожному конкретному випадку, і тому фахівцями не може бути надана універсальна (стандартна) схема його формування. Найбільш складною, на нашу думку, є процедура опрацювання бізнес-плану для започаткування нового бізнесу, але узагальнення підприємницького досвіду та думки вчених і фахівців дають змогу виділити в процесі розробки бізнес-плану три стадії: початкову, підготовчу, основну [2, 7, 10, 12]. Ці стадії, на нашу думку слід дослідити на основі компонентів «чорної скриньки» [19, 20, 21 та ін.] та процесу підготовки й реалізації управлінських рішень [20] на підприємстві.

Від обґрунтованості, якості та ефективності управлінських рішень суттєво залежить результативність ді-

Таблиця 2

Основні цілі розробки бізнес-плану [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 10, 11, 12]

№ з/п	Ціль БП	Характеристика
1	Інструмент для залучення зовнішніх інвестицій (чи кредиту)	БП містить відомості про виробничі, ринкові, організаційні, а й про фінансові аспекти майбутнього бізнесу. Фінансові розрахунки пояснюють, скільки необхідно стартового капіталу, на які цілі будуть витратитися кошти, як будуть повертатися борги потенційним кредиторам, який рівень ризику бізнесу тощо. Це створює надійне, реальне підґрунтя для побудови ділових, конструктивних взаємин з тим, у кого передбачається позичити гроші для реалізації ідеї, проекту
2	Основний інструмент комунікації між підприємцем і майбутніми поставачальниками, продавцями та робітниками	За допомогою БП підприємець має переконати своїх майбутніх ділових партнерів, а також найманих працівників, що запропонована ідея справді є перспективною, а головне, що є обґрунтована реальна програма успішної її реалізації. БП стандартизує процедуру ознайомлення з бізнесом, заощадує час, упорядковує контакти і прискорює процес впровадження
3	Спосіб моделювання системи управління майбутнім бізнесом	Практика свідчить, що успіх підприємницької діяльності визначають три фактори: правильне розуміння реальної ситуації в даний момент; чітка постановка цілей; якісне планування процесів переходу з одного стану в інший. БП має розв'язати всі ці проблеми з його конкретними комерційними цілями та програмою дій для їх досягнення, що і забезпечує бізнесу успіх
4	Спосіб попереднього визначення перешкод і запобігання виникненню проблем на шляху до успіху	Формування БП примушує: 1) моделювати ситуації; 2) розробляти різні сценарії; 3) з'ясувати проблеми, які можуть стати на заваді наміченого, і дає змогу передбачити проблеми; 4) уникнути ускладнень або належним чином до них підготуватися; 5) заздалегідь визначити способи подолання перешкод. Звичайно, БП не може запобігти всім можливим прорахункам, але це дає шанс переосмислити, чи відповідатимуть дії ситуації, яка може виникнути
5	Спосіб само розвитку та вдосконалення особистих управлінських якостей підприємця та його команди	У процесі розробки БП підприємець та його команда набуває досвіду щодо: 1) оцінки умов конкуренції; 2) засобів просування товарів на ринок; 3) використання переваг бізнесу; 4) фінансового планування тощо. Навіть коли ця інформація ґрунтується на самих тільки припущеннях, процес її усвідомлення дає корисний досвід та набуття компетенцій
6	Можливість перевірки реалістичності БП підприємницької ідеї ще до її практичної реалізації	Можливо, що в результаті підготовки БП з'ясується, що за даних економічних умов здійснення проекту є нереальним або економічно недоцільним. Краще це з'ясувати, коли бізнес існує лише в проекті, а не тоді, коли на нього вже витрачені кошти, час тощо

яльності підприємства та перспектива набуття конкурентних переваг. Система якості – це інтегрований процес управління для реалізації цілей підприємства при мінімізації витрат та узгоджене функціонування усіх її елементів як єдиного цілого на основі постійного вдосконалення управління якістю у всіх сферах діяльності [22]. Управління якістю – це гарант для задоволення вимог ринку (споживачів) відповідно до міжнародних та національних стандартів ISO серії 9000-9004, що передбачає поліпшення якості процесів у організації [16, 17, 18], що стосується насамперед розробки усіх документів, управлінських рішень у діяльності підприємств. Проведені дослідження значущості (стратегічних, тактичних та оперативних) та якості управлінських рішень свідчать про те, що кількість оперативних рішень значно перевищує кількість тактичних і стратегічних рішень, але найбільш ресурсоемними залишаються стратегічні рішення [22].

При прийнятті управлінських рішень згідно з метою підприємства для успішного функціонування та перспективного його розвитку здійснюється головна функція менеджменту – координація та регулювання всіх видів діяльності з урахуванням негативного й позитивного взаємовпливу факторів середовища. За результатами дослідження (більше 10 робіт) під управлінським рішенням пропонується розуміти конкретні та обґрунтовані дії особи (осіб), спрямовані на об'єкт (суб'єкт), а тому усі управлінські рішення насамперед [13, 14, 15, 20, 23, 24]: 1) аналізуються й оцінюються на варіативній основі за системою критеріїв та ефективністю вирішення проблеми; 2) прогнозуються на основі оптимізації та економічного обґрунтування; 3) вибирається оптимальна альтернатива на основі проблемної ситуації; 4) забезпечується реалізація найефективнішого варіанта.

Підприємство – це відкрита складна соціально-економічна система, яка функціонує у конкурентному середовищі й потребує своєчасного й оперативного реагування на зміни всіх рівнів (макро-, мезо-, мікро) та вирішення виникаючих проблемних ситуацій на основі економічного обґрунтування та оцінки ефективності. Це обумовлює у процесі підготовки, розробки та реалізації управлінських рішень враховування впливів факторів зовнішнього і внутрішнього середовища на функціонування й розвиток підприємства за результатами проведеного аналізу за всіма видами його діяльності. Усе це потребує визначення параметрів і умов забезпечення якості та ефективності управлінських рішень. На нашу думку, це можна здійснити на основі системного підходу щодо компонентів «чорної скриньки» у сполученні зі стадіями процесу підготовки та реалізації управлінських рішень. Такий підхід детально викладено у статті [22], що нами рекомендується саме для розробки бізнес-плану підприємства.

Згідно з основними взаємозалежними стадіями (підготовка до розробки-прийняття-реалізація) управлінських рішень та компонентів «чорної скриньки» (вхід-процес у системі-вихід) йде формуванні інформаційної простору (вхід), на підставі чого формується інформаційне поле для інформаційно-пошукової систе-

ми конкретного бізнес-плану (виробництво продукції, надання послуг, виконання робіт). Це надає можливість систематизувати, обробляти, узагальнювати в потрібному аспекті інформаційні дані для кожного бізнес-плану та формувати бази даних, на основі якої і будуть напрацьовані підрозділи бізнес-плану, тобто здійснюється процес розробки документа (безпосередньо на підприємстві) на основі арсеналу інструментів, які слід використовувати в даному процесі за відповідними етапами з урахуванням особливостей та специфічності запропонованої підприємницької ідеї чи проекту. Формування підрозділів бізнес-плану як досить стандартного документа на виході «чорної скриньки» забезпечить розробку всіх його підрозділів. По кожному підрозділу бізнес-плану слід розробляти комплекс управлінських рішень (УР) за стадіями цього процесу (рис. 1).

Мета управлінської діяльності – це досягнення економічної ефективності на основі відповідного арсеналу (форм, методів, прийомів, способів, інструментів тощо) для обробки масиву даних, виокремлення проблеми, виявлення найсуттєвіших факторів впливу і забезпечення якісного виконання завдання, задач згідно визначеної мети та шляхів їх вирішення. Так, фахівцями, практиками та вченими рекомендується [13, 14, 15, 22] до процесу розробки, прийняття та реалізації управлінських рішень близько 20 підходів (системний, логічний, відтворювально-еволюційний, інноваційний, комплексний, глобальний, інтеграційний, віртуальний, маркетинговий, ексклюзивний, функціональний, процесний, структурний, ситуаційний (варіативний), нормативний, оптимізаційний, директивний (адміністративний) діловий), які використовуються залежно від особливостей дослідження, орієнтованості, логічності, концентрованості, призначеності, спрямованості, визначеності, взаємозалежності, регламентованості, перспективності тощо. Згідно з принципами якості, які потребують урахування взаємозв'язку, взаємозбалансованості, повноти обліку усіх потреб, взаємодії факторів, взаємозалежності різних рівнів, єдності виміру, мотивування інтересів особистостей, обліку зовнішньоекономічних аспектів, сумісності об'єктів і суб'єктів, оцінки сполучення внутрішнього та зовнішнього оцінювання тощо, у максимальній мірі буде забезпечене розвиток й удосконалення управління якістю на основі сформованого бізнес-плану. На рис. 2 наведено основні складові для розробки бізнес-плану підприємства (для нової чи вдосконаленої) продукції чи послуги, нового чи діючого підприємства, проекту тощо).

Поведінка суб'єкта управління ґрунтується на принципах управління при виконанні функцій, що повинно забезпечувати повноту, об'єктивність, достовірність, логічність обґрунтованості управлінських рішень по бізнес-плану. Як було раніше відмічено, технологія, тобто послідовність розробки бізнес-плану, вміщує три стадії, які, на нашу думку, потребують уточнення і доопрацювання згідно із запропонованим підходом до формування цього документа. На нашу думку, перша стадія пропонується як інформаційно-пошукова для розробки бізнес-плану, де здійснюється пошук перспективної підприємницької ідеї.

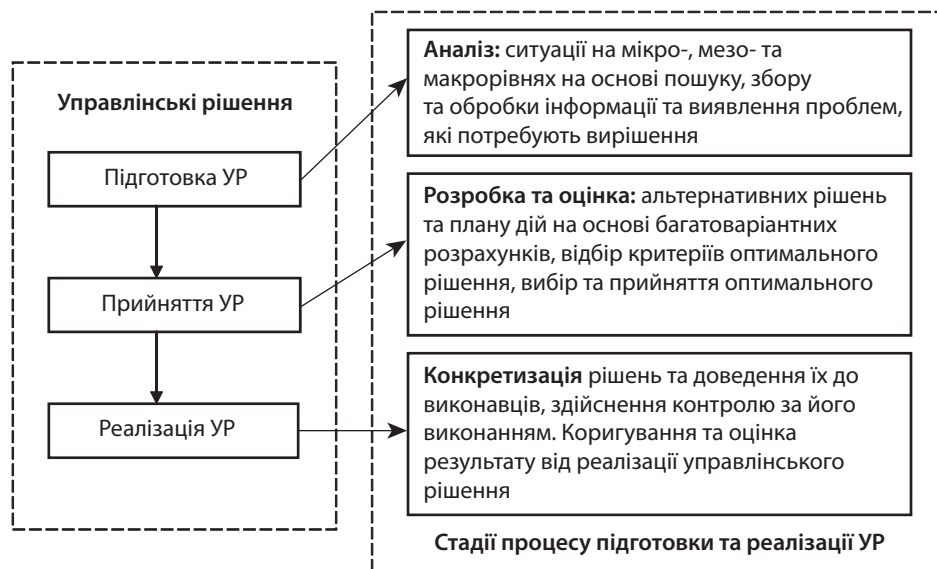


Рис. 1. Процес підготовки та реалізації управлінських рішень

Джерело: на основі [20].



Рис. 2. Взаємозв'язок визначальних факторів зовнішнього і внутрішнього середовища для розробки бізнес-плану підприємства

Опрацювання бізнес-плану для заснування нового бізнесу починається з розробки тих принципових рішень, які закладаються в його основу, а саме [2, 7, 10, 11, 12]: 1) здійснюється пошук підприємницької ідеї; 2) обирається сфера діяльності; 3) обґрунтовується доцільна форма організації бізнесу; 4) приймається рішення щодо способу започаткування бізнесу.

Найвідповідальнішим етапом, від якого багато чому залежать усі інші рішення щодо створення бізнесу, є пошук ідеї майбутнього бізнесу. Інформаційними джерелами таких ідей найчастіше бувають: вивчення та дослідження запитів і побажань споживачів; критично-аналітичний аналіз товарів (послуг), які випускаються (чи надаються); спілкування з продавцями торговельних закладів; вивчення технічної літератури та патентної інформації; результати власних досліджень і розробок.

Для пошуку підприємницьких ідей використовуються різноманітні методи («мозкового штурму», конференції ідей, «колективного блокнота», контрольних запитань, фокальних об'єктів, тощо).

Вибір сфери підприємницької діяльності (виробництво, оптова торгівля, роздрібна торгівля, послуги, будівництво, фінансова діяльність тощо) проводиться з урахуванням: 1) сутності, спрямованості самої ідеї майбутнього бізнесу; 2) особистих факторів (власний практичний досвід та потенціал, наявність відповідної освіти та знань, відповідність сфери бізнесу інтересам і вподобанням самого підприємця); 3) зовнішніх факторів (реальна економічна ситуація, заборонені законодавчо сфери й види діяльності, необхідність ліцензування діяльності, державні пріоритети в розвитку окремих галузей, сучасні й майбутні потреби споживачів, ступінь конку-

ренції в галузі, стадії життєвого циклу виробів, наявність необхідних ресурсів, інші специфічні зовнішні фактори).

Будь-яка підприємницька діяльність відбувається в межах певної організаційної форми, і процедура вибору організаційно-правової форми бізнесу передбачає: 1) визначення форм організації бізнесу, які відповідають законодавству України; 2) виокремлення особливостей, переваг і недоліків кожної з цих форм; 3) визначення критеріїв вибору форми організації бізнесу (ступінь відповідальності, ситуація з податками, обсяг фінансових потреб для започаткування бізнесу, ступінь контролю за фірмою, можливість залучення інших власників, наявність управлінських здібностей у підприємця, можливість зростання бізнесу в майбутньому чи простота його ліквідації); 4) безпосередній вибір форми організації бізнесу.

До основних питань опрацювання концепції майбутнього бізнесу належить також вибір способу започаткування бізнесу. Традиційно розглядають три основні способи започаткування бізнесу: 1) створення нового підприємства «з нуля»; 2) придбання фірми, що вже існує; 3) придбання франшизи, тобто ліцензії, що надає підприємцеві (фірмі) право на продаж (виробництво, заняття певною діяльністю) товарів чи послуг, у великій фірми, яка вже добре відома споживачам.

На основі узагальнення точок зору фахівців і вчених [2, 3, 6, 7, 8, 10, 12] щодо особливостей бізнес-планування діючого підприємства були виділені окремі ключові аспекти. Бізнес-план дозволяє вирішити такі основні завдання підприємства:

- ✦ визначити конкретні напрями діяльності, цільові ринки та місце суб'єкта на цьому ринку;
- ✦ окреслити довгострокові й короткострокові цілі на перспективу;
- ✦ систематизувати і узагальнити пропозиції та висновки споживачів щодо товарів (послуг);
- ✦ виявити відповідність наявних кадрів та їх мотивування;
- ✦ визначити комплекс маркетингових заходів для освоєння ринку продажу та післяпродажного обслуговування;
- ✦ оцінити фінансовий стан та визначити джерела фінансування при реалізації бізнес-плану;
- ✦ сформулювати висновки щодо ефективності майбутньої діяльності підприємства.

Бізнес-план як система доказів для інвестора вміщує визначення ступеню життєздатності та стійкості підприємства; перспектив стратегічного розвитку організації та результативність робітничого середовища; обґрунтованого підходу до проблемних ризикових ситуацій конкретного підприємства. Бізнес-план узагальнює й систематизує аналіз можливостей підприємства щодо починання, розширення виробництва (бізнесу) в конкурентному середовищі та дає чітке, логічне уявлення, яким саме чином менеджмент підприємства має намір використовувати свій потенціал. Деталізація майбутнього товару (послуги) насамперед стосується унікальності, особливості, які задовольняють споживачів. Передбачуване вдосконалення виробництва, розширення номенклатури (асортименту) чи видів діяльності необ-

хідно узгодити з інноваційними можливостями підприємства та ринковими тенденціями на визначений період з урахуванням інноваційних процесів в Україні в умовах глобалізації економіки.

Особливість специфіки планування бізнесу, в т. ч. малих і середніх підприємств, обумовлюється стадією розвитку підприємства (починання, на базі існуючого, стабілізація, розширення), що, відповідно, і визначає цілі та шляхи їх досягнення. Технологія бізнес-планування щодо конкретного підприємства вміщує: оцінку поточного стану; обґрунтування очікуваного стану; вибір ефективних шляхів досягнення поставленої мети. Обсяг та рівень конкретизації розділів бізнес-плану визначаються специфікою й областю діяльності (продукція, послуга, робота). Склад бізнес-плану залежить від розміру передбачуваного ринку збуту, наявності конкурентів та перспектив розвитку (зростання) підприємства.

Не існує загальноприйнятої, єдиної для усіх підприємств, регламентованої форми і структури бізнес-плану. Водночас різні потенційні можливості; вплив зовнішнього середовища та циклічність розвитку економіки потребують відповідного інструментарію (методів, засобів, прийомів тощо) щодо розробки, які співпадають і дозволяють використовувати типові підходи формування бізнес-плану як бази. Бізнес-план як постійний інструмент управління внутрішнім середовищем підприємства систематично оновлюється згідно із впливом оточення.

Рамки бізнес-планування вміщують три основні області щодо прийняття управлінських рішень: управління поточною діяльністю та розвитку підприємства; управління змінами на підприємстві; разові рішення по окремих аспектах управління. У центрі всієї системи бізнес-планування управлінська складова є ключовим ланцюгом даного процесу (бізнес-планування), де визначаються цілі та шляхи їх (стратегії) досягнення і конкретизуються часткові цілі та задачі структурних підрозділів.

Малі й середні підприємства бізнес-планування реалізують через елементи стратегічного й оперативного планування. Специфіка бізнес-планування цих підприємств обумовлюється: великою залежністю від зовнішнього оточення та спрощеністю внутрішнього середовища, ефективністю управлінських рішень, великою ймовірністю впливу ризиків.

Бізнес-план як дійовий інструмент контролю та управління внутрішньої діяльності підприємства під впливом зовнішнього середовища завдяки своїй гнучкості дозволить робити корективи при появі змін, відхилень під впливом факторів-джерел на ситуацію. Важливим фактором підвищення ефективності бізнес-планування є розробка механізму контролю, який за своєю складністю та трудомісткістю порівняється із процесом формування бізнес-плану. Вірно обрані контрольні точки («бенчмарки») дозволяють встановити зв'язки між плановими й поточними результатами діяльності підприємства, і ці точки стають основою для виміру досягнутого успіху (прогресу) згідно з бізнес-планом. Контроль виконання бізнес-плану дозволяє відповідати на головне питання щодо реалізації планування як

функції управління для проведення коригування дій менеджменту та внесення змін у бізнес-план (у випадку виникнення такої необхідності) під впливом факторів внутрішнього і зовнішнього характеру.

Наявність визначеності щодо власної справи (чи проекту) ставить певну кількість цілком конкретних запитань, і тому на підготовчо-аналітичній стадії пропонується насамперед сформулювати інформаційне поле бізнес-плану та розробити стратегію планування за результатами аналізу, а саме:

1) формується база даних та аналізується (досліджується) маркетингова, виробнича, фінансова й загальноекономічна інформація щодо майбутнього бізнесу (процес формування інформаційного поля бізнес-плану). Чим більше інформації буде зібрано та опрацьовано, тим більш обґрунтованими будуть подальші розрахунки;

2) з'ясовуються сприятливі можливості та загрози факторів середовища підприємства щодо впровадження наміченого. Для вивчення впливу факторів зовнішнього середовища всю їх сукупність, як правило, поділяють на три групи: загальноекономічні фактори, галузеві фактори, конкуренти;

3) оцінюються сильні та слабкі сторони фірми. Сильні сторони фірми – це її особливі, унікальні або принаймні оригінальні способи конкурентної боротьби. Слабкі сторони – це те, в чому фірма відстає від конкурентів;

4) визначається місія фірми, тобто головне призначення, специфічна роль, особливий шлях у бізнесі, що відрізнятимуть її від конкурентів;

5) формулюються конкретні цілі діяльності фірми, тобто чітко визначається те, що заплановано досягти за певний проміжок часу;

6) аналізуються стратегічні альтернативи та вибирається стратегія діяльності фірми. При виборі слід орієнтуватися на одну з можливих типових стратегій бізнесу: контроль за витратами, диференціацію, фокусування.

Розробка бізнес-плану як завершальна стадія – це безпосереднє опрацювання самого документа (написання та оформлення). Слід обґрунтувати економічну доцільність створення даного бізнесу (ідеї, проекту), переконливо показати, як фінансові ресурси потенційного інвестора забезпечать йому очікуваний зиск. Головне – це визначення шляхів та потенційних джерел залучення коштів для реалізації проекту. Інвестор повинен бути впевненим у очікуваному прибутку не після, а до того, як вкладе гроші в запропонований проект. Звичайно, зробити це можна за допомогою ретельно підготовленого бізнес-плану. При цьому сформульовані на перших двох стадіях (інформаційно-пошуковій та підготовчо-аналітичній) спрямованість, місія, цілі та стратегія майбутнього проекту (бізнесу) утворюють «каркас» бізнес-плану, визначають його направленість, логіку побудови і конкретизують зміст відповідних підрозділів та їх наповненість.

Можна стверджувати, що процес розробки бізнес-плану має внутрішню логіку [2, 6, 7, 12], яка заважає підприємцеві «перескочити» через ключові етапи цього процесу. Наприклад, неможливо досліджувати ринок

майбутнього бізнесу, не визначивши спочатку, який конкретно продукт чи послуга будуть продаватися (надаватися). Це потребує проведення дослідження ринку та можливість скласти реальний маркетинг-план.

Бізнес-план – це своєрідний рекламний документ, на підставі якого можна зробити висновки не лише про бізнес, а й про його власників і це основа його для презентації. Тому важливим є як зміст, так і зовнішній вигляд бізнес-плану, тобто слід враховувати основні правила технічного оформлення бізнес-плану. Для розуміння потенційних можливостей бізнесу, необхідно регулярно отримувати інформацію і тому слід налагодити її оперативне отримання. Інформація в наш час швидко застаріває, тому технічне забезпечення цієї сфери діяльності повинне відповідати сучасному рівню. Формування ключових критеріїв, за якими оцінюватиметься успішність бізнесу (пропозиції) з боку зовнішніх (відносно даного бізнесу) сил (держава, інвестори, кредитори, споживачі тощо) є ключовим моментом при підготовці бізнес-плану. Для інвестора є важливим: як швидко повернуться вкладені кошти, яким є ризик при їх вкладенні, для кредитора – більш важливі гарантії з повернення вкладених коштів. Для споживача головне – задоволення потреб, якість товару (послуги) і можливість його придбати (чи отримати). У формуванні ключових факторів успіху бізнесу та підготовці привабливого і реального бізнес-плану важливу роль можуть зіграти консультанти [2, 4, 5, 7 та ін.]: з маркетингу, з фінансів, з управління, з юридичних питань, соціальних і психологічних проблем тощо.

Важливе значення має структура бізнес-плану, що являє собою досить складний документ, який включає в себе опис компанії, її потенціалу, оцінку внутрішнього і зовнішнього середовища бізнесу, конкретні дані про розвиток фірми. Хоча зовні бізнес-плани можуть різнитися, але склад їх розділів досить стандартний (як правило, 12 підрозділів) і залишається практично незмінним.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження бізнес-планування та розробки бізнес-плану були виокремлені особливості та специфіка цих процесів. Обґрунтовано методологічний підхід до формування бізнес-плану на основі «чорної скриньки» та управлінських рішень при їх підготовці-розробці-прийнятті та реалізації підприємством згідно з підрозділами бізнес-плану, що забезпечить системно-комплексний підхід бізнес-плануванню для перспективного розвитку підприємства. Рекомендовані пропозиції потребують конкретизації, деталізації й практичного використання при формуванні бізнес-плану та його апробації конкретним підприємством, що є наступним етапом даного напрямку дослідження. ■

ЛІТЕРАТУРА

1. Бізнес-план: стандарти бізнес-планування [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://biznes-planu.blogspot.com/p/blog-page_12.html

- 2. Голяков С. М.** Бизнес-планирование в малых и средних предприятиях / С. М. Голяков [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.ek-ua.com/artikel-business-plan.htm>
- 3.** Завдання та цілі бізнес-плану [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://alpina.kiev.ua/mainua/>
- 4. Гриньова В. М.** Інвестування : підручник / В. М. Гриньова, В. О. Коюда, Т. І. Лепейко, О. П. Коюда. – К. : Знання, 2008. – 452 с.
- 5. Гриньова В. М.** Інвестиційний менеджмент : підручник / В. М. Гриньова, В. О. Коюда, Т. І. Лепейко, О. П. Коюда, Ю. М. Великий. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2011. – 544 с.
- 6. Коюда П. М.** Бізнес-план підприємства : навч. посіб. / П. М. Коюда, В. О. Коюда. – К. : ШСДО, 1995. – 68 с.
- 7. Мазур І. І.** Управління проектами / І. І. Мазур, В. Д. Шапіро, Н. Г. Ольдерогге [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://rua.pp.ua/biznes-plan-naznachenie-biznes-27828.html>
- 8. Ніконенко А. В.** Бізнес-планування розвитку підприємства та підвищення конкурентоспроможності. / А. В. Ніконенко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.rusnauka.com/31_PRNT_2010/Economics/73988.doc.htm
- 9.** Про затвердження Положення про типовий бізнес-план : Наказ Фонду державного майна № 301 від 26.05.1994 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0251-94>
- 10. Смирнова Н. В.** Анализ методологических подходов к бизнес-планированию / Н. В. Смирнова, А. А. Кайгородцев // Вестник КАСУ. – 2006. – № 4. – С. 184–189 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.vestnik-kafu.info/journal/8/309/>
- 11. Телетов О. С.** Бізнес-план : навч. посібник / О. С. Телетов. – Суми : Вид-во СумДУ, 2005. – 104 с.
- 12. Янковець Т. М.** Економічна сутність бізнес-плану інноваційного проекту / Т. М. Янковець [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.knutd.com.ua/publications/pdf/Ukrainian_editions/statja_yankovec_2.pdf
- 13. Василенко В. О.** Теорія і практика розробки управлінських рішень : навч. посібник / В. О. Василенко. – К. : ЦУЛ, 2003. – 420 с.
- 14. Дерлоу Д.** Ключові управлінські рішення. Технологія прийняття рішень / Д. Дерлоу / Пер. з англ. – К. : Наукова думка, 2001. – 242 с.
- 15. Друкер П. Ф.** Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения / П. Ф. Друкер / Пер. с англ. – М. : ФАИР-ПРЕСС, 2001. – 548 с.
- 16.** ДСТУ ISO 9000–2001. Системи управління якістю. Основні положення і словник. – На заміну ДСТУ 3230-95. – К. : Держстандарт України, 2001. – 28 с.
- 17.** ДСТУ ISO 9001–2001. Системи управління якістю. Вимоги. – На заміну ДСТУ ISO 9001:95, ДСТУ ISO 9002:95, ДСТУ ISO 9003:95. – К. : Держстандарт України, 2001. – 23 с.
- 18.** ДСТУ ISO 9004–2001. Системи управління якістю. Наставови щодо поліпшення діяльності. – На заміну ДСТУ ISO 9004-1-95. – К. : Держстандарт України, 2001. – 44 с.
- 19.** Концептуальні засади управління підприємством як економічною системою : монографія / За заг. ред. к. е. н., доц. В. О. Коюди. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2007. – 416 с.
- 20. Коюда В. О.** Якість та ефективність управлінських рішень системи антикризового управління : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції [«Розвиток економіки України в умовах глобалізації»], (Харків, 18 березня 2011 р.) : зб. наук. робіт «Управління розвитком». – Х. : ХНЕУ, 2011. – № 4 (101). – С. 218–223.
- 21. Коюда В. О.** Система інформаційної бази щодо інноваційної діяльності / В. О. Коюда, Т. І. Мазко // Бизнес Информ. – 2011. – № 4. – С. 26–30.
- 22. Коюда В. О.** Управлінські рішення в системі антикризового управління підприємства / В. О. Коюда // Бизнес Информ. – 2011. – № 1. – С. 85–90.
- 23. Лепа Є. В.** Система підтримки прийняття рішень : навч. посібник для студ. екон. спец. ВНЗ III-IV рівнів акредитації / Є. В. Лепа, Є. К. Міхеев, В. В. Криницьн. – Херсон : ХМД, 2006. – 221 с.
- 24. Чала О. В.** Оцінка результативності процесно-орієнтованої системи управління якістю / О. В. Чала // Вісник економіки транспорту і промисловості : зб. наук. праць. – Харків : УкрДАЗТ. – 2010. – Вип. 29. – С. 397–382.