

БІЗНЕС-ПЛАН ЯК ІНСТРУМЕНТ ПЛАНУВАННЯ ТА УПРАВЛІННЯ ГОСПОДАРСЬКОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

І. М. НОВАК¹, доктор економічних наук

А. А. ОСІПОВА¹, кандидат економічних наук

Н. Я. ПІТЕЛЬ¹, кандидат економічних наук

Л. П. АЛЬОШКІНА¹, кандидат економічних наук

М. І. БОНДАРЧУК², здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти

¹ Уманський національний університет садівництва

² Київський національний економічний університет

ім. Вадима Гетьмана

У статті проведено дослідження значення бізнес-плану як інструменту планування та управління діяльністю господарського суб'єкта. Зазначається, що для успішного функціонування компанії повинні мати чіткий бізнес-план, що враховує всі аспекти зовнішнього та внутрішнього середовища. Визначено як формується внесок у розробку бізнес-плану та його реалізацію, залежно від рівня менеджменту компанії. Представлено основні етапи процесу застосування бізнес-плану як інструменту планування та управління господарською діяльністю підприємства. Проаналізовано існуючі в Україні види програм, що дозволяють залучити кошти на розвиток бізнесу як від держави, так і від приватних інвесторів. Визначено значення бізнес-плану як основного інструменту за допомогою якого бізнес може залучити гранти та інвестиції.

Ключові слова: бізнес-план, інструмент, планування, управління, грант

Постановка проблеми. У сучасних умовах бізнес-планування стає невід'ємною складовою успішного функціонування підприємств в Україні. Війна в країні, економічна нестабільність, зростаюча конкуренція, швидкий технологічний розвиток та підвищені вимоги до соціальної та екологічної відповідальності диктують необхідність чіткого стратегічного планування. Бізнес-планування не лише допомагає підприємствам прогнозувати ризики та ефективно використовувати ресурси, але й сприяє залученню інвестицій та впровадженню інновацій.

Нині українські підприємства оперують у складному економічному середовищі, де часті зміни у законодавстві, коливання валютних курсів та політична нестабільність можуть суттєво впливати на їх діяльність. В таких умовах бізнес-план виступає як інструмент, що дозволяє господарським суб'єктам адаптуватися до зовнішніх викликів, оперуючи сценаріями дій на випадок різних ситуацій та зберігаючи стійкість.

Конкурентне середовище вимагає від підприємств постійного аналізу ринку, визначення своїх сильних сторін та розробки стратегій для утримання і розширення частки ринку. Без чіткого плану дій важко забезпечити ефективне

використання ресурсів, що може призвести до втрат та зниження конкурентоспроможності.

Залучення інвестицій є ще одним важливим аспектом для розвитку бізнесу. Для інвесторів наявність добре структурованого бізнес-плану є показником того, що підприємство має чітке бачення свого майбутнього розвитку та здатне ефективно використовувати інвестовані кошти. Це особливо актуально для українських компаній, які прагнуть залучити як внутрішні, так і зовнішні інвестиції для свого зростання.

З іншої сторони бізнес-планування сприяє впровадженню інновацій, що є необхідним в умовах швидкого технологічного прогресу. Воно дозволяє оцінити необхідні інвестиції в нові технології та їх потенційний вплив на бізнес, що в свою чергу допомагає підприємствам залишатися конкурентоспроможними. Відзначимо окрім того, зростаючу увагу до соціальної відповідальності та екологічної стійкості, що вимагає від керівників компаній врахування цих аспектів у своїй діяльності. Бізнес-планування дозволяє інтегрувати соціальні та екологічні ініціативи в загальну стратегію розвитку підприємства, що допомагає не лише покращити імідж компанії, але й забезпечити її довгострокову стійкість. Враховуючи вище вказане, бізнес-план є ключовим інструментом при плануванні перспектив розвитку підприємства, що дозволяє керівнику ефективно управляти, а компанії бути більш адаптивною, стійкою та конкурентоспроможною у швидкозмінних умовах сучасного ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Бізнес-план як інструмент планування та управління підприємством є предметом досліджень багатьох вчених і практиків. Серед праць зарубіжних вчених відзначимо внесок Ігоря Ансоффа, що є одним із основоположників стратегічного менеджменту. У своїх працях він наголошував на важливості планування для забезпечення конкурентної переваги та адаптації підприємств до змін у зовнішньому середовищі. Його концепція «стратегічного управління» включає в себе бізнес-планування як ключовий елемент визначення довгострокових цілей і шляхів їх досягнення [1].

Генрі Мінцберг у своїй роботі «The Rise and Fall of Strategic Planning» досліджував обмеження і можливості бізнес-плану, підкреслюючи необхідність його гнучкості та адаптивності до змін [2]. Майкл Портер у своїх працях «Competitive Strategy» та «Competitive Advantage» відзначав, що розробка бізнес-плану передбачає аналіз ринкових сил і формування конкурентних стратегій [3, 4]. Девід Нортон та Роберт Каплан – відомі своєю розробкою концепції збалансованої системи показників (Balanced Scorecard), розглядали бізнес-планування як важливу складову стратегічного управління. Вони підкреслювали, що бізнес-план повинен інтегрувати фінансові та нефінансові показники для досягнення стратегічних цілей підприємства [5]. Пітер Друкер у своїй роботі «The Practice of Management», зазначав, що бізнес-планування є ключовим елементом ефективного менеджменту та прийняття рішень [6].

Серед вітчизняних науковців відзначимо працю Людмили Галько, у якій вона досліджує комплексний підхід до організації процесу бізнес-планування

розвитку компанії, відзначає, що «призначення бізнес-плану не обмежується виключно залученням фінансових ресурсів для розвитку бізнесу. Він дозволяє сформулювати нову траєкторію розвитку компанії, змодельовати систему управління бізнесом, підтримувати комунікації з постачальниками та споживачами продукції, виявляти перешкоди у реалізації бізнес-ідеї та знижувати ризики підприємницької діяльності» [7].

Цікавим з методологічної сторони є дослідження Пробоїва О.А., що зробив спробу узагальнити основні світові та вітчизняні стандарти написання бізнес-плану, і на їх основі запропонувати власну методiku поетапного бізнес-планування розвитку підприємств. При цьому ключовим аспектом розроблення і реалізації стратегічних пріоритетів розвитку будь-якого підприємства вчений визначає наявність у системі менеджменту чітко сформованого бізнес-плану [8].

Дослідження вітчизняних вчених охоплюють широкий спектр аспектів бізнес-планування, від методологічних підходів до стратегічного управління, від аналізу ринкових сил до інтеграції фінансових і нефінансових показників. При цьому всі вони підкреслюють важливість бізнес-плану як інструменту для досягнення конкурентних переваг, ефективного використання ресурсів та адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Досліджуючи різні аспекти та методики процесу бізнес-планування вітчизняні науковці та практики погоджуються з думкою вчених Устенко М. О., Курочка А. Ю., Максимова О. В., що бізнес-план є інструментом досягнення стратегічних цілей підприємства [9].

Методика досліджень. При написанні статті використано методи спостереження (за процесами планування та управління на підприємствах), кількісного аналізу та графічної візуалізації (щодо функції бізнес-планування, в залежності від рівня менеджменту компанії та використання його як інструменту планування та управління господарською діяльністю підприємства), узагальнення (систематизуючи та інтегруючи різноманітні дані, отримані з різних джерел, для формування цілісного уявлення про предмет дослідження).

Результати досліджень. У сучасному бізнес-середовищі, що швидко розвивається та піддається впливу зовнішніх та внутрішніх факторів, інтеграція стратегічних досліджень та практики управління стає все більш важливою для організацій, які прагнуть до сталого розвитку та утримання конкурентних переваг. Дане дослідження спрямоване на обґрунтування актуальності застосування бізнес-плану як інструменту управління ефективною господарською діяльністю підприємства.

Нинішній стан розвитку вітчизняної економіки воєнного часу характеризується безпрецедентним рівнем складності, відсутністю стабільності та визначеності, залежністю від зовнішнього фінансування. Якщо розглядати фактори, що спричиняють вплив на світову економіку, то потрібно відзначити глобалізацію, технологічний прогрес, зміну уподобань споживачів, що порушують традиційні бізнес-моделі, примушуючи організації адаптуватися або піддатися ризику морального старіння. У цьому контексті стратегічні дослідження і планування стають потужними інструментами для організацій, щоб подолати невизначеність, зменшити ризики та використати нові

можливості. Використання вказаних інструментів менеджерами у сукупності призводить до формування бізнес-моделі поведінки підприємства. Дана модель дозволяє бачити стратегічні орієнтири майбутнього господарського суб'єкту та контролювати менеджерам його операційну діяльність, що є головними функціями бізнес-плану.

Таким чином, бізнес-план як документ представляє собою перетин стратегічної аналітики, менеджменту та інноваційної складової, спрямований на концептуальне дослідження того, як підприємства можуть використати інформацію для стимулювання стійкого зростання.

Процес бізнес-планування важливий на всіх рівнях управління та залежить від ієрархії менеджменту, тобто головні засади планування визначає вище керівництво компанії. Аналогічних міркувань дотримуються Шуклев і Дебарлієв зазначаючи важливість функції планування, в залежності від рівня менеджменту компанії (рис. 1) [10].

Менеджери низового рівня	Менеджери середнього рівня	Топ менеджмент
Планування	Планування	Планування
Організація		
Керівництво	Організація	Організація
	Керівництво	Керівництво
Контроль	Контроль	Керівництво
		Контроль

Рис. 1. Внесок у розробку бізнес-плану та його реалізацію, залежно від рівня менеджменту компанії [10]

Відповідно до сформованої Шуклевим і Дебарлієвим моделі впливу на процес бізнес-планування підприємства ієрархії менеджменту, найбільший вплив та внесок при формуванні майбутнього бізнес-плану мають менеджери вищої ланки. Підтримуємо дану думку вчених, оскільки керівник чи власник бізнесу має особисті погляди на майбутнє своєї компанії, і відповідно, формування напрямів та засад бізнес-плану базується на його баченні шляхів розвитку.

Повертаючись до дослідження Пробоїва О. А, відзначимо, що на його думку стандартний бізнес-план представляє собою вироблені рекомендації й вимоги до написання; структуру якої слід дотримуватися, щоб представлений бізнес-план розвитку повністю розкривав сутність і специфіку проекту, витрати на його реалізацію й майбутні вигоди від упровадження [8]. Відповідно, процес

застосування бізнес-плану як інструменту планування та управління господарською діяльністю підприємства можна узагальнити і представити у вигляді п'яти етапів (рис. 2).

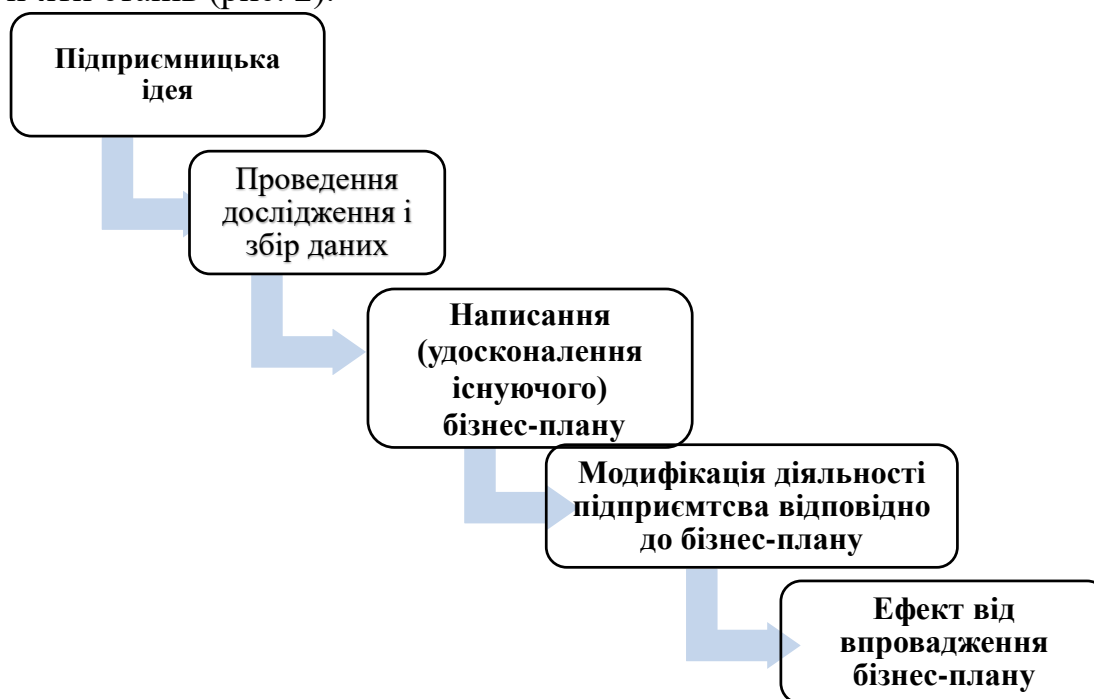


Рис. 2. Процес застосування бізнес-плану як інструменту планування та управління господарською діяльністю підприємства *

*Примітка: * – сформовано авторами*

Відзначимо, що вітчизняна структура бізнес-плану відповідає світовим стандартам і складається з кількох основних підрозділів: резюме, опису галузі та підприємства, маркетингового, виробничого та фінансового планів, оцінки ризиків. Однак потрібно зазначити, що розділи бізнес-плану можуть мати різний рівень деталізації і залежать від специфіки діяльності, розміру підприємства, а також умов грантодавців. Окрім того, що бізнес-план дозволяє керувати та контролювати операційну діяльність господарського суб'єкту, він ще є інструментом за допомогою якого можна залучити кошти на розвиток бізнесу у вигляді інвестицій чи гранту.

На сьогодні в Україні існують різні види програм, що дозволяють залучити кошти на розвиток як від держави, так і від приватних інвесторів. Наприклад «Дія. Бізнес» – національний проект із розвитку підприємництва та експорту, який ініційований Міністерством цифрової трансформації України і реалізується спільно з Офісом розвитку підприємництва та експорту [11]. Наразі «Дія. Бізнес» – це суббренд екосистеми Дії, що є брендом цифрової держави та сукупністю проектів. Складовими екосистеми Дія на сьогодні є «Дія. Освіта», «Дія. Бізнес» і «Дія. City» [12]. Дана екосистема створена на кошти донорів і не має державного фінансування. Філософія проекту спрямована на розвиток українського підприємництва починаючи від дитинства та протягом всього життя.

Портал «Дія. Бізнес» розрахований надавати підтримку людям, що мріють про створення бізнесу, відкривають новий та керують існуючим. Різноманітні послуги даного застосунку можна отримати онлайн, починаючи від навчання засадам бізнесу і завершуючи грантовою допомогою та підтримкою реалізації бізнес-ідеї. Даний портал презентують як маркетплейс фінансових можливостей для бізнесу. На початок 2024 року даний сервіс пропонував понад 450 фінансових програм та послуг для бізнесу [13]. Залучення коштів у власну справу через даний портал можливо за такими напрямками: кредити, факторинг, грантові програми, регіональні та міжнародні програми підтримки.

Цікавим і актуальним на сьогодні серед підприємців малого та середнього бізнесу є Урядовий проект «Робота на порталі «Дія. Бізнес» [14]. Даний проект виділяє грантові кошти на розвиток власної справи починаючи від 250 тис. грн до 8 млн. грн на створення та розвиток переробного підприємства. Отримані грантові кошти повертаються до держави у вигляді сплати податків. Окрім вказаного проекту на маркетплейсі зібрані інші грантові можливості залучення коштів для вітчизняних підприємців.

Іншим прикладом державної підтримки є програми розроблені Українським ветеранським фондом. Починаючи з 2022 року на конкурсній основі Фонд надає гранти на фінансування бізнесу ветеранів, родин ветеранів, членів сімей загиблих (померлих) ветеранів війни та членів сімей загиблих (померлих) Захисників та Захисниць України [15]. Так, наприклад у 2023 році Український ветеранський фонд п'ять разів оголошував конкурси на отримання гранту. У 2024 році вже відбувся конкурс «Варто почати власну справу». За результатами конкурсу було надано 85 грантів на суму від 500 тис. грн до 1500 тис. грн [16].

Особливістю вказаних вище програм є те, що для отримання гранту підприємці повинні були підготувати обґрунтований та прозорий бізнес-план, що підтверджує актуальність його як інструменту планування та управління господарською діяльністю підприємства.

Наразі існує безліч короткострокових курсів, відео уроків, методичних рекомендацій з формування компетентностей з написання бізнес-плану для самостійного опрацювання. Враховуючи актуальність та попит на отримання знань з написання бізнес-плану, більшість закладів вищої освіти впроваджують в освітні програми дисципліну «Бізнес-планування». Отримані компетентності по завершенню навчання дозволяють самостійно розробити бізнес-план підприємницької ідеї, презентувати її інвесторам чи майбутнім компаньйонам та успішно управляти її реалізацією.

Розвитку навиків підприємництва сприяють також певні проекти, що реалізуються в Україні за рахунок грантів і спрямовані на адаптацію певних верств населення. Наприклад навчально-адаптаційні курси професійної перепідготовки ветеранів та членів їхніх сімей в Україні за спеціальністю «Організація власної справи в аграрній сфері» в рамках Проєкту «Норвегія – Україна. Професійна адаптація. Інтеграція в державну систему» (NUPASS, 2022) [17]. Під час навчання учасниками було отриманні компетентності з написання

бізнес-плану та практичний досвід реалізації підприємницької ідеї в аграрному бізнесі, що сприятиме їх кращій адаптації після повернення з війни.

Висновки. Провівши дослідження актуальності застосування бізнес-плану як інструменту управління ефективною господарською діяльністю підприємства в Україні, можна зробити кілька ключових висновків.

По-перше, структура вітчизняного бізнес-плану відповідає світовим стандартам, що свідчить про високий рівень професіоналізму українських підприємців та інтеграцію у глобальні бізнес-практики. Зміст розділів бізнес-плану забезпечує комплексний підхід до планування та управління бізнесом. Рівень деталізації кожного розділу може варіюватися залежно від специфіки діяльності підприємства та вимог грантодавців. Така гнучкість дозволяє адаптувати бізнес-план під конкретні потреби та умови, що робить його ефективним інструментом для різних типів бізнесів.

По-друге, бізнес-план виконує важливу функцію - залучення фінансових ресурсів. Він слугує надійним інструментом для отримання інвестицій чи грантів, що особливо актуально в умовах сучасної економіки.

По-третє, зростаюча потреба в навчанні та розвитку навичок бізнес-планування призводить до впровадження відповідних дисциплін в освітніх програмах закладів вищої освіти. Навчальні курси, відео-уроки та методичні рекомендації сприяють формуванню компетентностей, необхідних для розробки та реалізації бізнес-планів, що є важливим кроком у підготовці нових підприємців.

Отже, бізнес-план є невід'ємним інструментом успішного управління підприємницькою діяльністю. Він не лише допомагає структурувати та контролювати операційну діяльність, але й дозволяє залучати фінансові ресурси. Підготовка якісного бізнес-плану сприяє стабільному розвитку підприємств, підвищенню їх конкурентоспроможності та досягненню стратегічних цілей.

Література:

1. Ansoff H. I. Strategic management. London: Macmillan, 1979. 236 p.
2. Mintzberg H. The Rise and Fall of Strategic Planning. N. Y. : Free Press and Prentice Hall International, 1994. 480 p.
3. Porter M. Competitive Strategy. New York: Free Press, 1980.
4. Porter M. Competitive Advantage. New York: Free Press, 1985.
5. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action. Harvard Business Press, 1996. 322 p.
6. Drucker P. F. The Practice of Management. N. Y.: Harper & Brothers, 1954. 404 p.
7. Галько Л. Р. Бізнес-планування розвитку компанії: організаційні та методологічні аспекти реалізації. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 44. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-63>.
8. Пробоїв О. А. Концептуальні підходи до процесу розроблення бізнес-плану розвитку вітчизняних підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 39(2). С. 12–16.

9. Устенко М. О., Курочка А. Ю., Максимова О. В. Бізнес-планування як інструмент досягнення стратегічних цілей підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 64. С. 81–87.
10. Suklev B., Debarliev S. Strategic Planning effectiveness comparative analysis of the Macedonia Context. *Economic and Business review*. 2012. № 16 (1). P. 66–68.
11. Про національний проект. Дія. Бізнес. Режим доступу: <https://business.diia.gov.ua/>.
12. Філософія проекту Дія. Бізнес. Режим доступу: <https://business.diia.gov.ua/about-project>.
13. Маркетплейс фінансових можливостей для бізнесу. Режим доступу: <https://business.diia.gov.ua/marketplace/finansuvanna>.
14. Урядовий проект «Робота». Режим доступу: <https://business.diia.gov.ua/marketplace/erobota/erobota#marketplace>.
15. Конкурсні програми з фінансування проектів ветеранського бізнесу. Режим доступу: <https://veteranfund.com.ua/contests/#2024>.
16. Варто почати власну справу. Режим доступу: <https://veteranfund.com.ua/contests/varto-rochaty-vlasnu-spravu/>.
17. Міжнародний фонд соціальної адаптації. Режим доступу: <https://ifsa.kiev.ua/proekt-ukraina-%E2%80%93-norvegiya/>.

References:

1. Ansoff, H. I. (1979). *Strategic management*. London: Macmillan. 236 p.
2. Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. N. Y. : Free Press and Prentice Hall International. 480 p.
3. Porter, M. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.
4. Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*, New York: Free Press.
5. Kaplan, R. S., Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*. Harvard Business Press. 322 p.
6. Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management*. N. Y.: Harper & Brothers. 404 p.
7. Halko, L. R. (2022). Business planning of company development: organizational and methodological aspects of implementation. *Economy and society*, vyp. 44. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-63>. [in Ukrainian].
8. Proboiv, O. A. (2019). Conceptual approaches to the process of developing a business plan for the development of domestic enterprises. *Black Sea Economic Studies*, iss. 39(2), pp. 12–16. [in Ukrainian].
9. Ustenko, M. O., Kurochka, A. Y., Maksymova, O. V. (2018). Business planning as a tool for achieving strategic goals of the enterprise. *Herald of the economy of transport and industry*, no. 64, pp. 81–87. [in Ukrainian].
10. Suklev, B., Debarliev, S. (2012). Strategic Planning effectiveness comparative analysis of the Macedonia Context. *Economic and Business review*, no. 16 (1), pp. 66–68.
11. About the national project. Dia. Business. Access mode: <https://business.diia.gov.ua/>. [in Ukrainian].
12. Philosophy of the project Dia. Business. Access mode: <https://business.diia.gov.ua/about-project>. [in Ukrainian].
13. Marketplace of financial opportunities for business. Access mode: <https://business.diia.gov.ua/marketplace/finansuvanna>. [in Ukrainian].

14. The government project is eRobota. Access mode: <https://business.dii.gov.ua/marketplace/erobota/erobota#marketplace> (in Ukrainian).
15. Competitive programs for financing veteran business projects. Access mode: <https://veteranfund.com.ua/contests/#2024>. [in Ukrainian].
16. Should start your own business. Access mode: <https://veteranfund.com.ua/contests/varto-pochaty-vlasnu-spravu/>. [in Ukrainian].
17. International Foundation for Social Adaptation. Access mode: <https://ifsa.kiev.ua/proekt-ukraina-%E2%80%93-norvegiya/>. [in Ukrainian].

Annotation

***Novak I. M., Osipova A. A., Pitel N. Ya., Aloshkina L. P.,
Business plan as a tool for planning and management of the economic activities of the enterprise***

The article explores the significance of a business plan as a tool for planning and managing the activities of an economic entity. Currently, Ukrainian enterprises operate in a complex economic environment where frequent changes in legislation, fluctuations in exchange rates, and political instability can significantly affect their operations. In such conditions, a business plan serves as a tool that allows economic entities to adapt to external challenges by operating with action scenarios for various situations and maintaining resilience. The article employs observation methods (of planning and management processes in enterprises), quantitative analysis, and graphical visualization (regarding the function of business planning, depending on the company's management level and its use as a tool for planning and managing the economic activities of the enterprise), as well as synthesis (systematizing and integrating diverse data obtained from various sources to form a comprehensive understanding of the research subject).

The business planning process is crucial at all levels of management and depends on the management hierarchy, meaning that the main principles of planning are determined by the top management of the company. We have identified how the contribution to the development and implementation of a business plan is formed, depending on the management level of the company. The main stages of the application process of the business plan as a tool for planning and managing the economic activities of the enterprise are presented. Existing types of programs in Ukraine that allow attracting funds for business development from both the government and private investors have been analyzed. A particular feature of these programs is that entrepreneurs must prepare a well-founded and transparent business plan to qualify for a grant, confirming its relevance as a tool for planning and managing the economic activities of the enterprise. The growing need for training and development of business planning skills among entrepreneurs is identified. The importance of the business plan as the main tool through which businesses can attract grants and investments is substantiated.

Key words: *business plan, tool, planning, management, grant, business.*