

УДК 338.2

## БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ДОСЯГНЕННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЦІЛЕЙ ПІДПРИЄМСТВА

*Устенко М.О., к.е.н., доцент,  
Курочка А.Ю., магістр,  
Максимова О.В., магістр (УкрДУЗТ)*

*У статті розглядаються окремі аспекти стратегічного планування та бізнес-планування в сучасних організаціях. Виділено основні труднощі стратегічного планування, особливості та проблеми розробки бізнес-планів у вітчизняному бізнес-середовищі.*

*Розглянуто взаємозв'язки стратегічного і бізнес-планування на рівнях цілепокладання, визначення планових показників і контролю. Зроблено висновки про можливість використання бізнес-планування як інструменту досягнення стратегічних цілей організації.*

*Ключові слова: стратегічне планування, бізнес-планування, бізнес-план, стратегія, підприємство.*

## БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ ДОСТИЖЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ ПРЕДПРИЯТИЯ

*Устенко М.А., к.э.н., доцент,  
Курочка А.Ю., магистр,  
Максимова Е.В., магистр (УкрГУЖТ)*

*В статье рассматриваются отдельные аспекты стратегического планирования и бизнес-планирования в современных организациях. Выделены основные трудности стратегического планирования, особенности и проблемы разработки бизнес-планов в отечественной бизнес-среде.*

*Рассмотрены взаимосвязи стратегического и бизнес-планирования на уровнях целеполагания, определения плановых показателей и контроля. Сделаны выводы о возможности использования бизнес-планирования в качестве инструмента достижения стратегических целей организации.*

*Ключевые слова: стратегическое планирование, бизнес-планирование, бизнес-план, стратегия, предприятие.*

## BUSINESS PLANNING AS A TOOL ACHIEVEMENTS OF THE STRATEGIC OBJECTIVES OF THE ENTERPRISE

*Ustenko M.A., Candidate of Economics, associate professor,  
Kurochka A.U., master,  
Maksimova E.V., master (USURT)*

*The article discusses certain aspects of strategic planning and business planning in modern organizations. The strategic planning stages are given. There are three types of*

*business plans that are used in the formal planning process as a function and the basic technology of business management: corporate (managerial) business plans; business plans of projects aimed at planning and managing projects implemented within the framework of this enterprise; targeted business plans aimed at making individual decisions related to business management.*

*The main difficulties of strategic planning, features and problems of developing business plans in the domestic business environment are highlighted. These include: the impossibility of a detailed description of the future, of what the company seeks when choosing this position, a large amount of time and resources; negative consequences due to errors in strategic planning; lack of a clear strategic planning algorithm. It is noted that the Ukrainian legislation does not fix the mandatory development of a business plan.*

*Considered the relationship of strategic and business planning. At the level of strategic planning the purpose is formed, and with the help of business planning it is concretized. At the indicator level, the link between strategic planning and business planning is seen as a translation of strategic purposes into a system of specific indicators.*

*The article proposed to consider the relationship of strategic and business planning at the level of interaction and staff motivation. The interrelation of strategic planning and business planning at the personnel level is manifested in the fact that, through the degree of fulfillment of the planned indicators, one can indirectly judge the effectiveness of the work of the executors (business units). High efficiency of fulfillment of planned tasks is achieved when the goals and values of employees are consistent with the goals and values of the enterprise as a whole, which proves the degree of understanding of the enterprise strategy.*

*The use of the control system allows you to eliminate the causes of deviations from the planned business plans. Conclusions about the possibility of using business planning as a tool to achieve the strategic goals of the organization were made.*

***Key words: strategic planning, business planning, business plan, strategy, enterprise.***

***Постановка проблеми.*** Реальна потреба в систематичному плануванні діяльності будь-якої фірми залежить від невизначеності середовища, особливостей конкуренції і наявності управлінського досвіду в організації. На сьогоднішній день нестабільність факторів навколишнього середовища вимагає від підприємств детального прогнозування своєї стратегічної та поточної діяльності, врахування загроз і можливостей подальшого розвитку та досягнення поставлених цілей.

Одним з інструментів стратегічного планування є бізнес-план, що дозволяє вирішувати цілий ряд задач: 1) обґрунтування економічної доцільності нових напрямків розвитку; 2) розрахунок очікуваних фінансових результатів діяльності, насамперед обсягів продажу, прибутку, доходів на капітал; 3) визначення джерел фінансування обраної

стратегії; 4) підбір працівників, спроможних реалізувати такий план [5]. Безумовно, важливою причиною розробки бізнес-плану є залучення інвесторів, він дозволяє менеджерам та економістам не тільки обґрунтувати необхідність розробки того чи іншого інвестиційного проекту, але і можливість його реалізації в діючих ринкових умовах.

Підприємство, яке не вважає метою планувати свою діяльність, може стати об'єктом планування інших, більш спритних, підприємців для досягнення чужих цілей. Майже всі перспективні напрямки вимагають вливання зовнішніх інвестиційних потоків, і саме тому планування може допомогти знизити невизначеності і ризику.

***Аналіз останніх досліджень і публікацій. Визначення невирішених проблем.*** Теоретико-методологічні основи стратегічного планування сформуливали

наукові праці, присвячені концепції та структурі стратегії А. Чандлера [17], а також концепції корпоративної стратегії І. Ансоффа [1], А.А. Томпсона, А. Дж. Стрикленда [15]. Методичні аспекти стратегічного планування в сучасних економічних умовах представлені в роботах вітчизняних вчених, таких як М.М. Алексеєва [12], В.Л. Дикань, І.В. Токмакова, О.М. Маковоз, В.О. Зубенко, О.В. Шраменко [6], Т.С. Броннікова, Т.В. Рижкова [4], В.В. Компанієць [9], О.М. Сумець, М.І. Бондаренко [14], О.Л. Яременко [16] та багато інших.

Теоретичним та методологічним аспектам бізнес-планування діяльності підприємств присвячено ряд наукових праць, зокрема Д.П. Барсукова, Ю.А. Шиндіної, З.Х. Шогенової [2], В.В. Дмитренка [8], В.Р. Кучеренка, В.А. Карпова, О.С. Маркітан [10], С.Ф. Покропівного, С.М. Соболю, Г.О. Швиденко, О.Г. Дерев'янку [3] та інших.

Водночас вивчення наукової літератури та практики стратегічного та бізнес-планування на вітчизняних підприємствах потребує чіткого визначення місця бізнес-плану в загальній системі планів підприємства.

**Метою статті** є дослідження взаємозв'язку стратегічного планування та бізнес-планування на підприємствах в сучасних умовах господарювання.

**Розгляд основного матеріалу.** Процес стратегічного планування є плануванням господарської діяльності підприємства на найближчий і віддалений періоди у відповідності з потребами ринку і можливостями отримання необхідних ресурсів. В той же час, після формування стратегічного плану керівники фірм стикаються з проблемою, пов'язаною з його реалізацією: доведенням до співробітників компанії, розробкою конкретних заходів по їх досягненню.

Так, за даними дослідження McKinsey Quarterly, проведеним серед 800

керівників великих компаній, що ведуть діяльність в різних галузях по всьому світу, тільки 45% респондентів задоволені процесом стратегічного планування; 23% - стверджують, що ключові стратегічні рішення приймаються з урахуванням встановлених в ході планування обмежень [13].

За думками фахівців, у сучасних умовах господарювання в основі процесу формування стратегічного набору слід використовувати концептуальну бізнес-модель підприємства, яка базується на положеннях ресурсного підходу щодо вибору стратегії розвитку підприємства та враховує концепцію «ланцюжка цінності» [11]. Будучи основою побудови бізнес-моделі, ресурси повинні максимально відповідати цілям створення, розвитку і підтримки спроможностей підприємства. Тобто, взаємопов'язаними етапами управлінської діяльності в кожній компанії, яка прагне до досягнення своїх показників, є стратегічне планування і бізнес-планування.

Процес стратегічного планування складається з шести етапів:

- 1) оцінка поточної стратегії. На даному етапі складається загальна картина стану справ даного підприємства;
- 2) аналіз портфеля продукції;
- 3) вибір стратегії;
- 4) оцінка обраної стратегії;
- 5) розробка стратегічного плану. Обрана стратегія є основою складання стратегічного бізнес-плану;
- 6) розробка системи бізнес-планів [13].

Можна виділити три типи бізнес-планів, які використовуються у формальному процесі планування як функції та базової технології управління бізнесом:

- корпоративні (управлінські) бізнес-плани – застосовуються для управління поточною діяльністю та розвитком підприємства;
- бізнес-плани проектів, спрямовані на планування та управління проектами,

що реалізуються в рамках даного підприємства – застосовуються для управління змінами на підприємстві;

- цільові бізнес-плани, спрямовані на прийняття окремих великих рішень, пов'язаних з управлінням бізнесом – застосовуються для управління специфічними разовими завданнями в діяльності підприємства [7].

Таким чином, бізнес-план є частиною стратегічного планування, але відмінності між бізнес-плануванням і стратегічним плануванням виявляються в наступному: бізнес-план містить тільки певні цілі, які потребують певних обсягів інвестицій; бізнес-план має чіткі часові рамки, в перебігу яких необхідна реалізація задуманих цілей. За допомогою бізнес-плану здійснюється обґрунтування кожного пункту стратегічного плану, що потребує фінансових ресурсів для його реалізації [13].

За думками фахівців, до основних труднощів стратегічного планування можна віднести:

1) неможливість детального описання майбутнього, того, до чого прагне підприємство при виборі даної позиції;

2) чималу кількість часу і ресурсів;

3) негативні наслідки через наявність помилок в стратегічному плануванні;

4) відсутність чіткого алгоритму стратегічного планування. Цілі забезпечуються тільки за допомогою активної інноваційної політики, взаємодії підприємства з зовнішнім середовищем [8].

В свою чергу процес бізнес-планування в Україні характеризується наявністю таких особливостей і проблем:

1) планування бізнесу має спиратися на системне бачення, узагальнення результатів дослідження ринку і аналізу досягнутих результатів роботи з ринком. Однак стратегічний маркетинг залишається для вітчизняного бізнесу слабкою стороною;

2) на багатьох вітчизняних підприємствах існують комунікаційні труднощі, які уповільнюють процес планування;

3) труднощі з інформаційним та аналітичним забезпеченням бізнес-планування в результаті інфраструктурних проблем бізнесу;

4) відсутність опрацьованих вітчизняних методик складання бізнес-плану (зарубіжні методики не в повній мірі враховують специфіку вітчизняного бізнесу);

5) керівники малого і середнього бізнесу не бачать сенсу витратити час і ресурси на кропіткий процес складання бізнес-плану, вважаючи за краще працювати по ситуації, що склалася [5, 7].

Українське законодавство на сьогодні не закріплює обов'язковість розробки бізнес-плану. Незважаючи на прагнення країни приєднатися до європейської спільноти та підвищити стандарти якості продукції, послуг та принципів ведення бізнесу, значно поширена позиція, яка заперечує доцільність розробки розгорнутого бізнес-плану і передбачає, як альтернативу, стисле техніко-економічне обґрунтування. Іноді вважається, що відсутність проробленого бізнес-плану може бути компенсована знанням "глибин" вітчизняного бізнесу й інтуїцією [7].

Взаємозв'язок стратегічного планування та бізнес-планування на рівні визначення цілей організації, на рівні показників і на рівні контролю за процесом планування детально розглянутий в роботі Д.П. Барсукова, Ю.А. Шиндіної та З.Х. Шогенової (рисунок) [2].

Взаємозв'язок стратегічного планування і бізнес-планування на рівні цілей фірми проявляється насупним чином: на рівні стратегічного планування формується мета, а за допомогою бізнес-планування вона конкретизується, розглядаються найбільш прийнятні способи її досягнення, розробляються підцілі для виконавців планів.

На рівні показників зв'язок стратегічного планування і бізнес-планування розглядається як переведення стратегічних цілей в систему конкретних показників, які необхідно досягти виконавцям планів.



*Рис. Взаємозв'язок стратегічного планування і бізнес-планування [2, с. 35]*

Взаємодія стратегічного планування і бізнес-планування на рівні контролю процесу планування проявляється в тому, що використання системи контролю дозволяє здійснити певні дії, спрямовані на усунення причин виникнення відхилень від намічених бізнес-планів, і навіть корегувати стратегічні цілі [2].

Проте, в даному висвітленні взаємозв'язку стратегічного та бізнес-планування представлена швидше формалізована система процесу формування стратегії, а людський фактор практично не враховується. На наш погляд, важливим доповненням є відображення взаємозв'язку стратегічного і бізнес-планування на рівні взаємодії і мотивації персоналу. Так, взаємозв'язок

стратегічного планування і бізнес-планування на рівні персоналу проявляється в тому, що через ступінь виконання запланованих показників можна опосередковано судити про ефективність роботи виконавців (підрозділів підприємства). Висока ефективність виконання планових завдань досягається при відповідності цілей і цінностей співробітників цілям і цінностям підприємства в цілому, що доводить ступінь розуміння стратегії підприємства.

Таким чином, за допомогою стратегічного планування і бізнес-планування формуються глобальні цілі розвитку фірми, а також можливість їх коригування, здійснюється раціональний розподіл і ефективно використання всіх

видів ресурсів, відбувається пошук нових організаційних стратегій.

**Висновки.** Стратегічне планування – це дієва, перевірена часом управлінська технологія, здатна вирішити серйозні завдання в період економічної нестабільності. Розробка стратегії необхідна будь-якому бізнесу, оскільки дозволяє планувати дії підприємства на довгострокову перспективу, а також визначати обсяг інвестицій, потрібних для досягнення поставлених цілей. Бізнес-планування як вид планової діяльності відіграє ключову роль у процесі управління стратегією розвитку підприємства. Це пояснюється тим, що якість викладення положень стратегії, відображених у розділах планового документа, та їх зрозумілість виступають базовою умовою реалізації прийнятої програми розвитку суб'єкта господарювання. В сучасній діловій практиці бізнес-план більше не розглядається як документ виключно для залучення інвестиційних коштів на підприємство. Зараз його функції набагато ширше - це ключовий елемент для досягнення цілей стратегічного і фінансового менеджменту.

З огляду на це перспективним напрямом дослідження є формулювання економічної задачі розвитку підприємства, яка розуміється як вибір найбільш ефективного розподілу стратегічних ресурсів, що забезпечують досягнення стратегічних цілей підприємства.

#### ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- 1 Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф; науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
- 2 Барсуков Д.П. Бизнес-планирование как инструмент достижения стратегических целей организации/ Д.П. Барсуков, Ю.А. Шиндина, З.Х. Шогенова // Научные известия. – 2015. - №1. – С. 33-37.
- 3 Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування : навч. посіб./Покропивний С.Ф., Соболь С. М., Швиденко Г.О., Дерев'янка О.Г. – К.: КНЕУ, 2010. – 379 с.
- 4 Бронникова Т.С. Бизнес-план проекта как инструмент стратегического инновационного развития предприятия/ Т.С. Бронникова, Т.В. Рыжкова // Лесной вестник. – 2013. – №4. – С. 155-160.
- 5 Данік Н.В. Бізнес-планування як інструмент здійснення фінансового менеджменту в сучасних умовах розвитку України/ Н.В. Данік // Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. – 2014. – Випуск 1. – С.129-133.
- 6 Дикань В.Л. Стратегічне управління: навч. посіб./В.Л. Дикань, В.О. Зубенко, О.В. Маковоз, І.В. Токмакова, О.В. Шраменко. – К.: Центр учбової літератури, 2013. – 272 с.
- 7 Діденко Є.О. Бізнес-планування та його роль у стратегічному управлінні підприємством/Є.О. Діденко, Б.С. Нянчур//Економіка та держава.– 2016.– № 12.– С. 78-81.
- 8 Дмитренко В.В. Бизнес-план – один из методов стратегического планирования /В.В. Дмитренко // Экономика и управление. – 2015. – №1. – С. 40-42.
- 9 Компаниец В.В. Стратегия развития железнодорожного транспорта: анализ системных ошибок и их последствий (история и современность внедрения рыночной парадигмы) /Компаниец В.В.//Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2017. – №58. – С.109-117.
- 10 Кучеренко В.Р. Бізнес-планування фірми: навч. посіб./В.Р. Кучеренко, В.А. Карпов, О.С. Маркітан. – К. : Знання, 2006. – 424 с.
- 11 Орлов В.М. Стратегічне планування в процесі управління підприємством /В.М. Орлов, С.С. Новицька // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. Серія. Економічні науки. – 2015. – №1. – С. 103-110.

12 Планування діяльності фірми: навч.-метод. посібник / Алексєєва М. М. – К.: Фінанси і статистика, 2011. – 248 с.

13 Савельєва И.Н. Практический опыт применения управленческой технологии разработки стратегии/ И.Н. Савельєва, В.И. Майданик // Вестник удмуртского университета. – 2017. – Т. 27, вып. 5. – С. 62-70.

14 Сумець О.М. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. / О.М. Сумець, М.І. Бондаренко. – К.: Хай-Тек Прес, 2010. – 240 с.

15 Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегий: учебн./ А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. – М.: ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

16 Яременко О.Л. Стратегічне управління суб'єктами господарювання: проблеми теорії та практики /О.Л. Яременко та ін.; – Харків: Вид-во НУА, 2013. – 587 с.

17 Chandler A. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. N.Y.: Doubleday, 1962.

DOI 10.18664/338.47:338.45.v0i64.149957

УДК 65.012.23

## ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МАЛОГО ПІДПРИЄМСТВА

*Уткіна Ю.М., к.е.н., доцент,  
Гужва В.В., магістр (УкрДУЗТ)*

*Мета статті полягає у дослідженні впровадження систем бізнес-планування на малих підприємствах, а також вивченні сучасних тенденцій ведення підприємницької діяльності та їх реалізації на підприємстві. Актуалізація сучасних бізнес-технологій, серед яких питому вагу мають: франчайзинг, аутсорсинг та інкубація бізнесу. Їх застосування на підприємствах малого типу та залежність від невпинного технічного прогресу.*

*Ключові слова: бізнес-планування, науково-технічний прогрес, бізнес-технологія, аутсорсинг, інкубування бізнесу.*

## ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ МАЛОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

*Уткина Ю.Н., к.э.н., доцент,  
Гужва В.В., магистр (УкрГУЖТ)*

*Цель статьи заключается в исследовании внедрения систем бизнес-планирования на малых предприятиях, а также изучении современных тенденций ведения предпринимательской деятельности и их реализации на предприятии. Актуализация современных бизнес-технологий, среди которых удельный вес имеют: франчайзинг, аутсорсинг и инкубация бизнеса. Их применение на предприятиях малого типа и зависимость от безудержного технического прогресса.*

*Ключевые слова: бизнес-планирование, научно-технический прогресс, бизнес-*