

УДК 658

DOI: 10.36919/2312-7872.2.2024.130

В. В. Рубанік

аспірант кафедри менеджменту та маркетингу

ПВНЗ «Європейський університет»

E-mail: vrubanik@e-u.edu.ua

ORCID ID: 0009-0009-7821-4029

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

**Анотація.** Автором доведено, що бізнес-планування дає змогу здійснити кількісне й якісне обґрунтування оптимального управлінського рішення, систематизувати та конкретизувати відповідності цілей і результату стратегії, визначити джерела інформації та достовірність відповідно до ситуації на підприємстві. Визначено, що ефективна структура бізнес-плану має включати в себе кількісні й якісні характеристики проекту відповідно до вибраного результату задля його впровадження та вирішити цілу низку завдань.

Автором статті підтверджено, що роль бізнес-планування у розвитку діяльності підприємств зводиться до можливості концентрації усіх видів наявних та потенційних ресурсів для визначення системи поточних та майбутніх напрямів розвитку суб'єкта господарювання з метою створення інноваційної продукції та використання інноваційних технологій, задоволення потреб споживачів та отримання фінансових результатів.

У статті розглянуто необхідність бізнес-планування для підприємств та роль бізнес-плану в системі управління стратегічним розвитком. Визначено систему зовнішніх та внутрішніх чинників впливу на процес бізнес-планування в системі управління стратегічним розвитком підприємства. Бізнес-планування для підприємства є методом залучення фінансово-інвестиційних ресурсів та для інвесторів — підтвердженням цільового та економічного використання коштів та результативності проекту.

Автор визначив, що бізнес-планування в системі управління стратегічним розвитком вирішує основне питання у виборі успішного методу співвідношення факторів бізнес процесів з вирішенням проблем у вичерпності ресурсів. Узагальнено цілі, яким підпорядковується розроблення бізнес-плану підприємством, та основні завдання бізнес-планування.

Автором зроблено висновок, що за рахунок відповідності та збалансованості цілей і вигід внутрішніх та зовнішніх користувачів визначено результати, які повинно включати в себе проєкт задля ефективного впровадження в діяльність підприємств. Наголошено, що бізнес-планування відіграє важливу роль в управлінні та формуванні стратегії розвитку підприємства, а отже, це дало можливість визначити для кожного учасника досягнення ефективності проєкту для діяльності підприємства. Бізнес-план виконує зовнішню функцію для інвесторів та внутрішню — для структурного підрозділу компанії, а саме є інструментом бізнес-планування та механізмом контролю і реалізації бізнес-стратегії на підприємстві.

**Ключові слова:** бізнес-план, бізнес-модель, фінансово-інвестиційні ресурси, підприємство, фінансова стратегія, розвиток.

**Постановка проблеми.** Бізнес-план включає практично всі функціональні напрямки діяльності підприємства, від детального опису технології бізнес-проєкту до поглиблених фінансових розрахунків економічної ефективності. Тому контроль за розробкою та впровадженням суттєво сприяє як підвищенню ефективності, так і зниженню ризиків створення нових напрямків підприємницької діяльності. У сучасних умовах розвитку інноваційних підходів до господарювання розпочинати новий бізнес або розширювати діюче підприємство можливо лише після визначення потреб ринку, які постійно змінюється. Динаміку ринкових тенденцій необхідно враховувати при розробці нової продукції, організації та фінансуванні її виробництва. Тобто перед початком кожного етапу вдосконалення виробництва, розширення видів діяльності або оновлення асортименту необхідно вирішити питання: чи варто вкладати кошти та витратити зусилля на реалізацію конкретного проєкту. Інструментом вирішення цієї проблеми служить бізнес-план, розробка якого дозволяє узгодити інноваційні можливості з потребами ринку на визначений період часу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемі бізнес-планування та його впливу на розвиток підприємства присвячено роботи багатьох вітчизняних та зарубіжних учених. Окремі теоретичні і прикладні аспекти функціонування на з ринку підприємства із застосуванням ефективного бізнес-плану досліджені в працях науковців: Алексеева М. М., Бражник О. С., Вероніна Н. І., Габа М. І., Дроздова Г. М., Лосева Х. Г., Марич М. Г., Покропивний С. Ф., Хопчан М. І. Вони розглядають питання теорії і практики бізнес-планування підприємств: плановий характер діяльності підприємства; вибір і реалізація бізнес-проекту; професійна підтримка і супровід бізнесу. Особливу увагу автори приділяють зовнішнім аспектам розробки бізнес-плану, створенню в інвестора сприятливого враження від ознайомлення з бізнес-планом і зацікавленості в його реалізації. У сучасних умовах військових дій важливе значення потрібно приділити підвищенню конкурентоспроможності шляхом стійкого стратегічного розвитку на основі забезпечення гнучкості і швидкості прийняття управлінських рішень. Для динамічного розвитку підприємств, підвищення ефективності діяльності бізнесу і зростання конкурентоспроможності необхідні сучасні підходи до управління.

**Мета статті.** Метою є розробка пропозицій щодо підвищення ефективності бізнес-планування у системі менеджменту підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

**Викладення основного матеріалу.** На сьогодні нестабільність факторів навколишнього середовища вимагає від підприємств детального прогнозування своєї стратегічної та поточної діяльності, врахування загроз і можливостей подальшого розвитку та досягнення поставлених цілей. Сучасність вимагає від менеджменту кожної організації уміння приймати відповідні управлінські рішення. Важливим елементом стратегічного планування, який вирішальною мірою може передбачати реакцію підприємства на вимоги зовнішнього середовища та підтримувати його відповідну поведінку на ринку, є бізнес-планування, яке можна розглядати як дієвий інструмент сучасного менеджменту, завдяки якому підприємства можуть визначити мету і завдання свого функціонування, розробити систему заходів щодо поліпшення результатів діяльності або запобігання небажаним явищам

Стратегічне планування — це дії й рішення керівництва з розробки специфічних стратегій, які допомагають організації в досягненні своїх цілей. Стратегічне планування оцінює перспективи, виявляє можливості й загрози зовнішнього середовища, сильні й слабкі сторони внутрішнього середовища, а також аналізує зміни конкурентної позиції організації на ринку.

Передумовами стратегічного планування є: стрімкі зміни в зовнішньому середовищі організації, викликані сучасним етапом науково-технічного розвитку й посиленням конкуренції за ресурси й ринки збуту; інтернаціоналізація ділового життя; принципові зміни ролі людини у виробництві й рист його творчих здатностей (рис. 1).

| Фактор                                             | Довгострокове планування                                           | Стратегічне планування                                                        |
|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| Вектор руху планування                             | З теперішності в майбутнє                                          | З майбутнього у теперішність                                                  |
| Що покладено в основу планування                   | Потреба в забезпеченні планомірної безперерйної роботи організації | В основу покладена стратегія як засіб досягнення поставлених цілей            |
| Умови конкуренції, за якої здійснюється планування | Цінова                                                             | Нецінова                                                                      |
| Основні фактори прийняття рішень                   | Фактори внутрішнього середовища                                    | Фактори внутрішнього і зовнішнього середовища                                 |
| Результати планування                              | У вигляді конкретних значень та кількісних показників              | Наявність багатоваріантного стратегічного плану залежно від обраної стратегії |
| Значення для підприємства                          | Є функцією часу                                                    | Є функцією напрямку розвитку                                                  |

Рис. 1. Відмінності між довгостроковим і стратегічним плануванням

Стратегічне планування підприємства охоплює всі складові її діяльності і розподіляється на такі групи: маркетинговий план, виробничий план, фінансовий план, план із персоналу.

Необхідно зазначити, що експертами з розроблення бізнес-планів були визначені топ-5 помилок під час складання бізнес-планів [1]: переоцінка можливостей компанії; неправильна оцінка можливостей (обсягів) ринку; ігнорування політичних, макроекономічних і валютних ризиків; відсутність чітких цілей бізнесу; ігнорування юридичних ризиків.

Для оцінки ефективності управлінських дій за стратегічним проектом визначають чотири рівні оцінювання: реакція, навчання, поведінка та результати.

1. Реакція: оцінювання відбувається протягом перших шести місяців роботи над стратегічним проектом шляхом статистичної оцінки поставлених завдань та визначення центрів виконання підприємства.

2. Навчання: оцінювання стратегічних проектів потребує постійного аналізу, відповідно наступний етап оцінки є глибшим та проводиться через рік після початку роботи. Така оцінка здійснюється з метою перевірки перших результатів проекту

3. Поведінка: оцінка проводиться за результатами другого року роботи над проектом та визначає зміну дій учасників його робочої групи (прикладом є створення нових контактів для проекту, розробка пропозицій).

4. Результат: оцінка проводиться по завершенні проекту та виявляє реальні результати, зміни в прибутку підприємства, поліпшення якості роботи, розширення асортименту послуг. Характеристику етапів процесу стратегічного планування підприємства зображено на рис. 2. [4].

Принципи стратегічного управління дозволяють зрозуміти структуру процесу планування стратегії, роль і методологію стратегічної сегментації ринку, запровадити новий методичний інструментарій, що використовується під час аналізу стратегічних альтернатив і вибору стратегій, спроектувати систему управління її реалізацією, а також організаційну структуру управління.

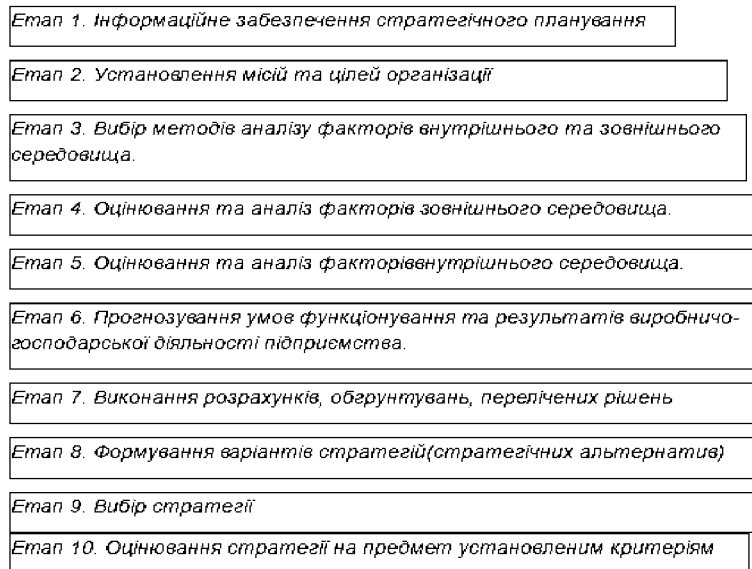


Рис. 2. Модель стратегічного планування підприємства

Системний підхід передбачає розгляд сучасної організації як соціально-економічної системи, яка характеризується:

- цілісністю, коли всі елементи й окремі частини системи сприяють досягненню спільних стратегічних цілей і завдань;
- високим рівнем надійності функціонування, яка досягається за рахунок взаємозамінності компонентів системи, використання альтернативних стратегій ведення бізнесу;
- паралельним розглядом якісних і кількісних параметрів функціонування системи, що дозволяє постійно узгоджувати й оцінювати ефективність діяльності, системи стратегічного управління та реалізації стратегії підприємства.

Сьогодні є широкий набір спеціалізованих програмних продуктів, призначених для розроблення бізнес-планів. Доволі часто застосовуються пакети прикладних програм: COMFAR (Computer model for reporting) і PROPSPIN (Project profile screening and preappraisal information system), створені при ЮНІДО — Комісії Організації Об'єднаних Націй із промислового розвитку; пакет Project Expert фірми «Про-Інвест Консалтинг». Пакети прикладних програм типу Microsoft Project, Time line і Primavera призначені тільки для розроблення календарного плану робіт і сіткового проекту [2, 3].

Вітчизняна практика бізнес-планування значною мірою спирається на зарубіжний досвід. Одним з найбільш відомих документів, який структурує і уніфікує процес розробки бізнес-плану, є Керівництво з підготовки промислових техніко-економічних досліджень, розроблене Організацією промислового розвитку Об'єднаних націй (ЮНІДО) (UNIDO «Manual for the Preparation of Industrial Feasibility Studies». Vienna, UNIDO ID / 206, 1986). Дану методику використовують у своїй

діяльності Світової банк (International Bank for Reconstruction and Development) і Європейський банк реконструкції та розвитку (European Bank for Reconstruction and Development), що є найбільшими зарубіжними інституційними інвесторами. На основі даної методики були розроблені Методичні рекомендації щодо оцінки ефективності інвестиційних проектів.

У Рекомендаціях основна увага приділяється методологічним питанням оцінки ефективності проектів. Жорстка регламентація переліку розділів і змісту бізнес-плану відсутня, оскільки вона залежить від мети розробки та виду бізнес-плану. Наприклад, розглядається тільки специфіка оцінки економічної ефективності таких типів проектів, в яких:

- передбачається виробництво продукції для державних потреб;
- учасником є діюче підприємство;
- реалізація проекту передбачає оренду (лізинг) основних фондів;
- взаємини інвесторів і держави встановлюються угодою про розподіл продукції.

Це лише невелика частина з обширного різноманіття видів проектів і відповідних їм бізнес-планів.

Логіка і послідовність розробки бізнес-плану дозволяють виділити основні сегменти інформації, які бажано відобразити у цьому документі. Це розділи: ринковий; виробничий; фінансовий.

Структура бізнес-плану, його принципи побудови визначаються обраною методикою. В теорії існує багато різноманітних підходів до написання бізнес-плану, проте найбільш поширеними в Україні є методики, запропоновані інвестиційно-проектною компанією BFM Group Ukraine, Європейським банком реконструкції та розвитку (ЄБРР) та Організацією об'єднаних націй з промислового розвитку (ЮНІДО). Порівняльна характеристика даних методик приведена в табл. 1.

Таблиця 1

Порівняльна характеристика методик розробки бізнес-плану

| Ознака           | BFM Group Ukraine                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Європейський банк реконструкції та розвитку                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Організація об'єднаних націй з промислового розвитку                                                                                    |
|------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Мета організації | Надання послуг в сфері інвестиційного проектування                                                                                                                                                                                                                                                         | Надання фінансової допомоги країнам з середнім рівнем доходів                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Технічна допомога країнам, що розвиваються, сприяння їх промислового розвитку                                                           |
| Тип організації  | Консалтингова                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Фінансова                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Некомерційна                                                                                                                            |
| Переваги         | Оцінка функціонування бізнесу та бізнес-ідеї. Враховує інтереси держави                                                                                                                                                                                                                                    | Детальна оцінка інвесторами ризиків з метою надання кредитів. Детальний аналіз функціонування бізнесу                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Доцільне використання для стартапів. Детальна оцінка бізнес-ідеї                                                                        |
| Недоліки         | Складність прогнозування фінансових показників. Висока трудомісткість                                                                                                                                                                                                                                      | Не підходить для стартапів. Поверхова оцінка ідеї бізнес-плану                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Слабка оцінка функціонування підприємства                                                                                               |
| Структура        | 1. Титульний аркуш<br>2. Меморандум про конфіденційність<br>3. Резюме<br>4. Загальні положення — відомості про компанію — відомості про проект<br>5. Маркетинговий план<br>6. Організаційний план<br>7. Інвестиційний план<br>8. Виробничий план<br>9. Фінансовий план<br>10. Оцінка ризику<br>11. Додатки | 1. Опис компанії — історія — корпоративне управління — фінансова заборгованість — кадри<br>2. Продукція — продукція — структура поставок — виробнича структура<br>3. Конкурентоздатність<br>4. Реалізація продукції<br>5. Виробничі потужності<br>6. Інвестиційний проект<br>7. Опис фінансової звітності<br>8. Інвестиційний план<br>9. План фінансування<br>10. Економічний прогноз | 1. Резюме<br>2. Ідея проекту<br>3. План маркетингу<br>4. План виробництва<br>5. Організаційний план<br>6. Фінансовий план<br>7. Додатки |

Складено автором на основі [4, 5, 6, 7].

Так, оскільки Європейський банк реконструкції та розвитку є фінансовою організацією, то в методикі складання бізнес-плану захищаються, в першу чергу, інтереси кредиторів. Згідно з даною методикою необхідно досить детально описати функціонування самого бізнесу, привести основних постачальників, описати систему збуту, систему корпоративного управління, зазначити обсяги реалізації, а також кредитну історію та поточні фінансові результати. При цьому сама ідея проекту розкрита поверхово. Таким чином, на основі розробленого бізнес-плану за методикою ЄБРР фінансові організації, інвестори, зможуть оцінити ризики надання кредиту даній компанії та його повернення у разі не реалізації проекту. Методика розробки бізнес-плану, яка запропонована Організацією об'єднаних націй з промислового розвитку (ЮНІДО) відображає інтереси підприємця, що цілком відповідає головній меті організації. Структура самого бізнес-плану направлена на розкриття та презентацію вигід запропонованої бізнес-ідеї. Так, зокрема детально описується продукт або послуга, цільова аудиторія, оцінка конкурентів, аналіз конкурентоспроможності, розробляється маркетингова стратегія, організаційний, виробничий та фінансовий план, направлені на реалізацію запропонованої бізнес-ідеї. При цьому в якості внутрішньої оцінки підприємства приводиться тільки досвід підприємницької діяльності. Таким чином, дану методику доцільно застосовувати для стартапів, оскільки акцентується увага саме на бізнес-ідеї. Проте її застосування для вже створених підприємств через поверховий опис функціонування бізнесу. Це, в свою чергу, викликає складність оцінки кредиторами ризиків при наданні кредитування. Методика, запропонована консалтинговою організацією BFM Group Ukraine є компромісом інтересів суб'єктів реалізації бізнес-плану. Так, згідно з даною методикою проводиться детальний аналіз функціонування бізнесу та сутність й реалізація підприємницької ідеї. Тобто даний бізнес-план відображає інтереси як кредиторів, так і підприємців. При цьому також зазначається економічний, соціальний та екологічний ефект, що в свою чергу, викликає інтерес до проекту місцевих органів влади або ж держави в цілому. Недоліком даної методики є складність прогнозування показників, зокрема необхідно в фінансовій частині привести звіти про рух грошових коштів, прибуток до кінця реалізації проекту, а також розрахувати значну кількість фінансових показників (ТАТ, FAT, GPM, RCA та інші). Отже, дана методика є найбільш трудомісткою у порівнянні з іншими.

Бізнес-план може мати будь-яку кількість блоків. 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[4]:

- 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 реалізації.

На сьогодні існує багато пропозицій щодо структури бізнес-плану [6, 7, 8], 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.

Одним із напрямів діяльності підприємства, що забезпечують її фінансову стабільність, є фінансове управління на основі бюджетування. Бюджетування фінансової діяльності підприємства — процес організації, планування, аналізу й контролю її фінансової діяльності. У бюджетуванні особливе місце займає планування. Планування як частина бюджетування —

процес вироблення й прийняття якісних і кількісних цільових параметрів розвитку, а також вибору шляхів їх ефективного досягнення. Необхідність планування зумовлена можливістю виникнення різних збоїв, суперечностей, неузгодженості дій окремих підрозділів фірми, невизначеністю майбутнього.

В основу схеми управління фінансами на основі бюджетування закладена планова модель управління, що передбачає побудову певного варіанта бюджету. При цьому за основними характеристиками модель бюджету є детермінованою, однак стохастична природа параметрів у ній ураховується одним із двох способів — або на основі моделі проводяться багаторазові розрахунки, що відповідають конкретним значенням випадкових параметрів, або замість випадкових величин використовуються їх статистичні оцінки.

Методика бюджетування повинна утримувати наступні складові елементи: схему і послідовність розроблення бюджету; підходи та методи бюджетування; перелік організаційних етапів розроблення бюджетування; способи отримання та оброблення інформації, яка використовується для бюджетування; розподіл обов'язків із розроблення бюджетування.

Процес бюджетування підприємства можна представити у вигляді трьох основних етапів.

Етап I. Формування прогнозних значень основних показників підприємства. Здійснюється на основі бухгалтерської звітності, аналізу складних тенденцій розвитку фірми, можливих варіантів її розвитку й використовується для побудови на наступних етапах бюджетування можливих варіантів бюджету й базового проекту бюджету.

Етап II. Формування прогнозів бюджету й проекту бюджету підприємства. Прогноз бюджету є прогнозом фінансовою звітністю підприємства — це проект річного звіту його діяльності на основі використання прогнозних значень фінансових показників. Прогнозні значення фінансових показників, що використовуються для побудови прогнозу бюджету, повинні або відображати сформовані до моменту складання балансу тенденції розвитку бізнесу на підприємства, або передбачати варіанти її розвитку, зокрема з урахуванням впровадження всіх заходів, що забезпечують ефективний розвиток. Між показниками бюджету наявні певні функціональні зв'язки, які визначають допустимість бюджету. Формально допустимим вважається бюджет, у якому дотримуються функціональні співвідношення його показників, що відповідають ефективному розвитку компанії. Прикладом формально допустимого є будь-який бюджет, що забезпечує одержання прибутку. За бажанням фахівців до формально допустимих можуть належати бюджети із заданою заздалегідь величиною дефіциту (надлишку) фінансових ресурсів. Оскільки сформовані у сфері бізнесу тенденції не завжди відповідають ефективному розвитку фірми, отриманий прогноз бюджету обов'язково слід проаналізувати з метою виявлення негативних тенденцій і тих кризових ситуацій, які можуть виникнути під час його реалізації. Зокрема, такі ситуації можуть бути пов'язані з нестачею (надлишком) фінансових ресурсів, що виникає під час реалізації аналізованого прогнозу бюджету. Якщо аналізований прогноз є незадовільним, фахівці фірми повинні сформувати такий варіант розвитку підприємства, що відповідав би її ефективному розвитку й забезпечував би фінансову стабільність компанії.

Прогноз бюджету, який забезпечує фінансову стабільність підприємства, що відповідає її ефективному розвитку й прийнятий до виконання, називається проектом або базовим проектом бюджету. Проект бюджету підприємства будується на економічно обґрунтованих прогнозних значеннях показників, що забезпечують ефективний розвиток підприємства. Він повинен виконувати координуючу функцію в організації її діяльності й бути основою для вироблення рішень з управління фінансами. Саме з його показниками будуть порівнюватися надалі фактичні значення показників діяльності фірми.

Етап III. Контроль і аналіз виконання базового проекту бюджету. Виконання проекту бюджету піддається впливу багатьох факторів. Тому найчастіше реальні значення показників діяльності фірми не відповідають плановим. Це викликає необхідність прийняття оперативних рішень, які сприяють реалізації прийнятого варіанта бюджету або формуванню нового бюджету, що враховує вплив виявлених факторів і забезпечує ефективний розвиток організації.

Загалом, систему побудови бюджетів можна представити у вигляді схеми (рис. 3).

Зазначимо основні вимоги до системи бюджетування підприємства: досягнення стратегічних цілей компанії; можливість контролю фінансово-економічних показників за структурними підрозділами та напрямками бізнесу, виконання інсайдерських завдань; забезпечення прозорості управління в цілому; ефективна система мотивації персоналу за досягнення планових показників;

можливість моделювання різних варіантів бюджету за різних початкових умов; можливість застосування збалансованого підходу до бюджетування «зверху-вниз» та «знизу-вгору»; планування та можливість оцінки ефективності діяльності компанії.

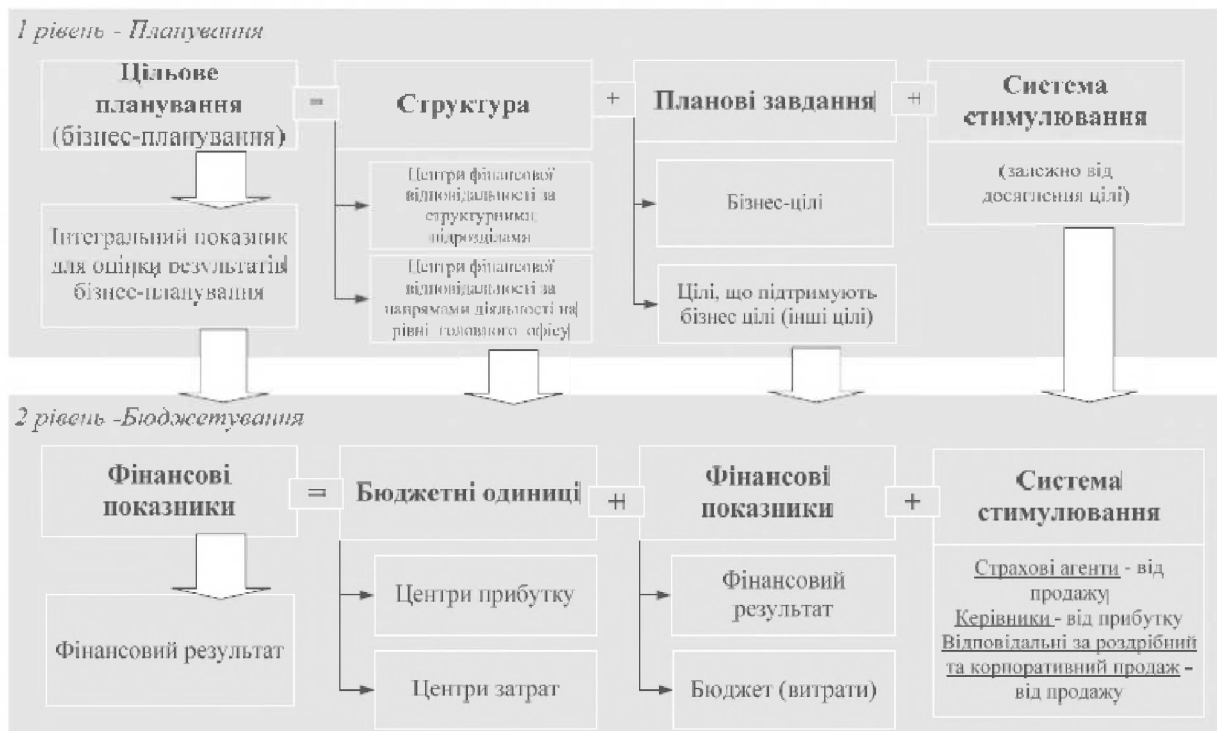


Рис. 3. Алгоритм побудови системи бюджетів підприємства [1]

Бюджети компанії, як правило, поділяються на операційні, інвестиційні та фінансові. Інвестиційні бюджети включають в себе: бюджети придбання / реалізації необоротних активів.

До фінансових бюджетів відносять, як правило: бюджет руху грошових коштів, частиною якого є бюджет фінансових операцій, що визначає план з отримання та погашення кредитів; бюджет по балансовому листу, основний підсумковий документ, на підставі якого проводиться оцінка результатів діяльності компанії, доцільності тих чи інших витрат, приймається рішення про затвердження або коригування операційних бюджетів; крім того, в якості фінансового бюджету можна розглядати консолідований бюджет доходів і витрат, що поєднує дані всіх операційних бюджетів у грошовому вираженні.

До основних етапів процесу формування фінансової стратегії підприємства відносять (рис. 4).

Розглянемо етапи формування фінансової стратегії більш конкретно:

1. Визначення загального періоду формування фінансової стратегії. Цей період залежить від ряду умов. Головною умовою його визначення є довгота періоду, який прийнятий для формування загальної стратегії розвитку компанії — так як фінансова стратегія носить по відношенню до неї підлеглий характер, вона не може виходити за межу цього періоду. Важливим елементом визначення періоду формування фінансової стратегії підприємства є передбачення розвитку економіки в цілому та кон'юнктури тих сегментів фінансового ринку, з якими пов'язана майбутня фінансова діяльність, — в умовах нинішнього нестабільного розвитку економіки країни цей період не може бути більше трьох років.

2. Дослідження факторів зовнішнього фінансового середовища та кон'юнктури фінансового ринку. Для такого дослідження необхідно вивчити економіко-правові умови фінансової діяльності і можливі їх зміни в наступному періоді. Крім того, на цьому етапі розробки фінансової стратегії аналізуються кон'юнктура фінансового ринку та фактори, які її визначають, а також розробляється прогноз кон'юнктури в розрізі окремих сегментів цього ринку, пов'язаних з наступною фінансовою діяльністю компанії.

3. Формування стратегічних цілей фінансової діяльності. Головною метою цієї діяльності є підвищення його ринкової вартості. Разом з цим ця головна мета потребує конкретизації з



урахуванням задач і особливостей наступного фінансового розвитку. Система стратегічних цілей повинна забезпечувати формування достатнього обсягу власних фінансових ресурсів і високорентабельне використання власного капіталу; оптимізацію структури активів і капіталу, що використовується; прийнятний рівень фінансових ризиків в процесі здійснення наступної господарської діяльності та ін.

4. Конкретизація цільових показників фінансової стратегії за періодами її реалізації. В процесі цієї конкретизації забезпечується динамічність представлення системи цільових стратегічних нормативів фінансової діяльності, а також їх зовнішня і внутрішня синхронізація за часом. Зовнішня синхронізація передбачає узгодження за часом реалізації розроблених показників фінансової стратегії з показниками загальної стратегії розвитку підприємства, а також з прогнозованими змінами кон'юнктури фінансового ринку. Внутрішня синхронізація передбачає узгодження в часі всіх цільових стратегічних нормативів фінансової діяльності між собою.

5. Розробка фінансової політики за окремими аспектами фінансової діяльності. Цей етап формування фінансової стратегії є найбільш відповідальним. Фінансова політика являє собою форму реалізації фінансової ідеології і фінансової стратегії компанії в розрізі найбільш важливих аспектів фінансової діяльності на окремих етапах її здійснення. На відміну від фінансової стратегії в цілому, фінансова політика формується лише по конкретним напрямкам фінансової діяльності, які потребують забезпечення найбільш ефективного управління для досягнення головної стратегічної мети цієї діяльності.

6. Розробка системи організаційно-економічних заходів по забезпеченню реалізації фінансової стратегії. В системі цих заходів передбачається формування «центрів відповідальності» різних типів; визначення прав, обов'язків та міри відповідальності їх керівників за результати фінансової діяльності; розробка системи стимулювання робітників за їх вклад в підвищення ефективності фінансової діяльності та ін.

7. Оцінка ефективності розробленої фінансової стратегії дозволяє визначити чи в змозі компанія досягти визначені цілі в умовах можливих змін факторів зовнішнього середовища.



Рис. 4. Етапи формування фінансової стратегії підприємства

Перевагою бюджетування є підвищення конкурентоспроможності й фінансової стабільності. Бюджетування дає змогу, по-перше, виявити проблеми заздалегідь до їх реального виникнення, по-друге, виробити послідовність дій з реалізації цілей, по-третє, скоординувати діяльність підрозділів.



**Висновки.** В умовах динамічного розвитку ринку бізнес-план виступає ефективним стратегічним інструментом обґрунтування нових напрямків діяльності підприємства.

Установлено, що бізнес-план виступає як об'єктивна оцінка результатів ринкової діяльності компанії і, в той же час як необхідний інструмент проектно-інвестиційних рішень відповідно до потреб ринку. Бізнес-план розглядається як прогностична комплексна програма перспективного розвитку підприємства. Він є вихідним документом, де узагальнюється вся інформація про підприємство. Вітчизняна практика бізнес-планування значною мірою спирається на зарубіжний досвід. В теорії існує багато різноманітних підходів до написання бізнес-плану, проте найбільш поширеними в Україні є методики, запропоновані інвестиційно-проектною компанією BFM Group Ukraine, Європейським банком реконструкцій та розвитку (ЄБРР) та Організацією об'єднаних націй з промислового розвитку (ЮНІДО). В статті наведено порівняльну характеристику методик розробки бізнес-плану та з'ясовано, що в методиці ЄБРР при складанні бізнес-плану захищаються, в першу чергу, інтереси кредиторів. Методика розробки бізнес-плану, яка запропонована ЮНІДО, відображає інтереси підприємств, а методика, запропонована консалтинговою організацією BFM Group Ukraine є компромісом інтересів суб'єктів реалізації бізнес-плану.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Офіційний сайт KPMG. URL: <https://home.kpmg/ua/uk/home.html> (дата звернення: 02.07.2024).
2. Офіційний сайт Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР). URL: <https://www.ebrd.com/ru/home.html> (дата звернення: 27.06.2024).
3. Офіційний сайт United Nations Industrial Development Organization (UNIDO). URL: <https://www.unido.org/> (дата звернення: 27.06.2024).
4. Бабець Є.К., Максимчук А. Г., Стасюк В. П. та ін. Основи менеджменту: навч. посіб. Київ: Професіонал, 2017. 496 с.
5. 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.
6. Джелла А.Н. Стратегічне планування діяльності підприємства. Актуальні проблеми економіки : науковий економічний журнал. Київ : Національна академія управління, 2012. С. 38–46.
7. Карпов В.А. Планування та аналіз підприємницьких проектів. Одеса: ОНЕУ, 2014. 218 с.
8. Каторжин А.Д. Розробка бізнес-плану інвестиційного проекту. Управління розвитком. 2013. № 16. С. 109.

## REFERENCES

1. KPMG official website. Available at: <https://home.kpmg/ua/uk/home.html> (accessed 2 July 2024).
2. Official website of the European Bank for Reconstruction and Development (EBRD). Available at: <https://www.ebrd.com/ru/home.html> (accessed 27 June 2024).
3. Official website of United Nations Industrial Development Organization (UNIDO). Available at: <https://www.unido.org/> (accessed 27 June 2024).
4. Babets E.K., Maksimchuk A.G., Stasiuk V.P. and others (2017). Fundamentals of Management: textbook. Kyiv: Profesional, 496 p.
5. 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.
6. Jella A.N. (2012) Strategic planning of the enterprise. Actual problems of economy: scientific economic journal. Kyiv: National Academy of Management, pp. 38–46.
7. Karpov V.A. (2014) Planning and analysis of business projects. Odessa: ONEU, 218 p.
8. Katorzhin A.D. (2013) Development of business plan of the investment project. Development Management, vol. 16, p. 109.

**Rubanik V. V. CONCEPTUAL PRINCIPLES OF BUSINESS PLANNING IN THE MANAGEMENT SYSTEM OF STRATEGIC DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE**

**Abstract.** *The author proved that business planning makes it possible to make a quantitative and qualitative justification of the optimal management decision, to systematize and specify the correspondence between the goals and the result of the strategy, to determine the sources of information and their reliability in accordance with the situation at the enterprise. It was determined that the effective structure of the business plan should include quantitative and qualitative characteristics of the project in accordance with the selected result for its implementation and solve a number of tasks.*

*The author of the article confirmed that the role of business planning in the development of enterprises is reduced to the ability to concentrate all types of existing and potential resources to determine the system of current and future directions of development of the business entity with the aim of creating innovative products and using innovative technologies, satisfaction consumer needs and obtaining financial results.*

*The article considers the need for business planning for enterprises and the role of a business plan in the strategic development management system. The system of external and internal factors influencing the process of business planning in the strategic development management system of the enterprise is determined. Business planning for an enterprise is a method of attracting financial and investment resources, and for investors, it is a confirmation of the targeted and economical use of funds and the effectiveness of the project.*

*The author determined that business planning in the strategic development management system solves the main issue in choosing a successful method of correlation of business process factors with solving problems in the exhaustion of resources. The goals to which the development of a business plan by an enterprise is subordinated, and the main tasks of business planning are summarized.*

*The author concluded that due to the correspondence and balance of the goals and benefits of internal and external users, the results that should be included in the project in order to be effectively implemented in the activities of enterprises have been determined. It was emphasized that business planning plays an important role in the management and formation of the company's development strategy, and therefore, it made it possible to determine for each participant the achievement of the project's effectiveness for the company's activities. The business plan performs an external function for investors and an internal function for the structural division of the company, namely, it is a business planning tool and a mechanism for controlling and implementing the business strategy at the enterprise.*

**Keywords:** *business plan, business model, financial and investment resources, enterprise, financial strategy, development.*