

УДК 658.012.2(477)

JEL Classification: O2, P41

Віктор Демиденко

Victor Demidenko

МЕТОДОЛОГІЧНІ ПРОБЛЕМИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

METHODOLOGICAL ISSUES OF BUSINESS PLANNING IN MODERN CONDITIONS

У статті розглянуто сутність бізнес-плану як багатофункціонального та багатоцільового планового документа, що має широкий спектр застосування в системі управління діяльністю суб'єктів господарювання. Розглядається необхідність розроблення бізнес-планів, їх функції, призначення, структура та методологічні підходи до розробки.

Ключові слова: бізнес-план, бізнес-планування, функції бізнес-плану, корпоративний бізнес-план, бізнес-план проекту, цільовий бізнес-план, структура бізнес-плану, стандарт бізнес-плану.

Постановка проблеми. В сучасних умовах розвитку економічної системи України важливого значення набуває підвищення конкурентоспроможності суб'єктів підприємницької діяльності шляхом стійкого стратегічного розвитку на основі забезпечення гнучкості і швидкості прийняття управлінських рішень. Ключовим фактором такого зростання слід вважати перехід від реактивних форм управління бізнесом до проактивних. Визначальною складовою сучасних систем менеджменту підприємств є планування бізнесу. Бізнес-планування слід розглядати як дієвий інструмент сучасного менеджменту, завдяки якому підприємства можуть визначити стратегічну мету і завдання свого функціонування, обґрунтувати шляхи та засоби поліпшення результатів підприємницької діяльності.

Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми. Теоретичним та методологічним аспектам бізнес-планування діяльності підприємств було присвячено ряд наукових праць, зокрема таких відомих вітчизняних та зарубіжних вчених, як К. Барроу [1], В. А. Горемикін, О. Г. Дерев'яноко, А. Ю. Богомолів, М. П. Мальська, Г. В. Осовська, С. Ф. Покропивний [2], В. М. Попов [6], С. М. Соболев, Г. М. Тарасюк [8], Г. О. Швиданенко та ін. Водночас вивчення наукової літератури та практики бізнес-планування на вітчизняних підприємствах свідчить, що недостатньо висвітленим і навіть суперечливим залишається розуміння бізнес-планування в сучасних умовах. Необхідність визначення сутності та теоретичних засад розроблення бізнес-планів підприємницької діяльності з врахуванням світового досвіду та особливостей розвитку економіки України зумовлюють актуальність теми дослідження.

Метою статті є розкриття сутності та місця бізнес-плану в системі управління підприємницькою діяльністю, теоретичних та практичних засад його розроблення в сучасних умовах господарювання.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах динамічного розвитку підприємств для підвищення ефективності їх бізнесу і зростання конкурентоспроможності їм необхідні сучасні підходи до управління. Одним з найбільш ефективних інструментів управління бізнесом є бізнес-планування, яке відіграє все більшу роль в сучасному менеджменті. Застосування методів бізнес-планування, що охоплюють практично весь спектр менеджменту, упорядковує і систематизує процес прийняття рішень. У самій технології бізнес-планування закладено механізм пошуку оптимального управлінського рішення, виходячи з можливостей зовнішнього середовища і потенціалу внутрішнього середовища підприємства.

Планування діяльності вітчизняних підприємств набуває все більшого значення у зв'язку зі швидкими змінами в середовищі функціонування підприємства, яке з часом стає все більш динамічним, невизначеним та агресивним по відношенню до підприємства. Можливим інструментом протидії несприятливому впливу середовища є бізнес-планування, як процес постійного і систематичного упорядкування функціонування підприємства, шляхом розробки стратегій, тактичних та оперативних дій для їх реалізації. Бізнес-план повинен визначати цілі підприємства та пояснювати як і коли вони будуть досягнуті, які ресурси для цього будуть потрібні та чим підтверджуються зроблені припущення [1, с. 24].

Виділяють три основні причини необхідності бізнес-планування:

– процес складання бізнес-плану змушує об'єктивно, критично і неупереджено поглянути на розвиток (бізнес-проект) підприємства у всій його повноті. План сприяє запобіганню помилок, даючи

можливість зрозуміти для чого все це робиться. Це добре обміркований маршрут, що відображає сувору черговість дій та пріоритети за умов обмежених ресурсів;

– бізнес-план є тим робочим інструментом, який при належному використанні допомагає ефективно контролювати і управляти підприємством, що, у свою чергу, є основою успіху. Це підтверджується відомим висловом визнаного фахівця з менеджменту Пітера Друкера: «Те, що планується – робиться»;

– бізнес-план є засобом повідомлення підприємницьких ідей іншим зацікавленим особам (контактним аудиторіям) та інструментом комунікацій між суб'єктами господарювання. Якісно розроблений бізнес-план справляє сприятливе враження на людей, з якими передбачається співпрацювати, таких, як: інвестори, банкіри, співвласники, бізнес-партнери, державні органи влади, тощо. Він повною мірою характеризує компетентність і рівень професіоналізму розробника.

Сьогодні можна говорити про нове розуміння суті і місця бізнес-планування в процесі управління підприємствами. Бізнес-планування слід розглядати як механізм інтеграції управлінських функцій з метою створення стратегічно керованого підприємства, що, у свою чергу, вимагає тісного взаємозв'язку стратегічного і оперативного планування. В рамках підприємства бізнес-планування реалізує елементи стратегічного планування (формулювання цілей і вибір стратегій, визначення політики підприємства) і оперативного планування (визначення конкретних дій для досягнення поставлених цілей). Загально визнаним документом процесу бізнес-планування є бізнес-план, який використовується як засіб управління.

В сучасній економічній літературі та практичній діяльності менеджерів підприємств можна зустріти велике різноманіття визначень бізнес-плану і процесу бізнес-планування, часом дуже суперечливих і таких, які не в повній мірі відображають практичну сутність цих категорій.

На думку С. Ф. Покропівного, сфери застосування бізнес-планів можна згрупувати за кількома аспектами:

- як самодостатній інструмент внутрішньофірмового планування і аналог стратегічного плану;
- як інструмент ділового планування, насамперед планування відносин з контактними аудиторіями організації, від яких залежить обсяг її фінансових ресурсів (кредиторами, інвесторами);
- як плановий документ, що розробляється на рівні структурного підрозділу підприємства [2, с. 6].

На базі синтезу цих підходів найбільш повно висвітлює сутність бізнес-плану таке визначення: бізнес-план – це письмовий документ, в якому викладено сутність підприємницької ідеї, шляхи її реалізації, охарактеризовано ринкові, виробничі, організаційні та фінансові аспекти майбутнього бізнесу, а також особливості управління ним [2, с. 6].

Бізнес-план – старанно підготовлений документ, що розкриває усі сторони будь-якого підприємницького заходу, який розпочинається... документ, в якому відбиті основні шляхи вирішення проблеми внаслідок ретельного аналізу її для обґрунтування вигідності запропонованого проекту, а також для залучення можливих контрагентів, потенційних фінансових партнерів і висококваліфікованих фахівців [5, с. 24].

Бізнес-план – план, програма здійснення бізнес-операцій, дій фірми, що містить відомості про фірму, товар, його виробництво, ринки збуту, маркетинг, організацію операцій та їх ефективність [7].

Бізнес-план – це короткий, точний, доступний і зрозумілий опис передбачуваного бізнесу, найважливіший інструмент при розгляді великої кількості різних ситуацій, що дозволяє вибрати найбільш перспективний бажаний результат і визначити засоби для його досягнення. Бізнес-план є документом, що дозволяє управляти бізнесом, тому його можна вважати невід'ємним елементом стратегічного планування і оперативного управління бізнесом.

Під бізнес-планом також розуміють загальноприйнятту у світовій господарській практиці форму подання ділових пропозицій і проектів, що містить розгорнуту інформацію про виробничу, збутову та фінансову діяльність організації та оцінку перспектив, умов і форм співробітництва на основі балансу власного економічного інтересу фірми та інтересів партнерів, інвесторів, споживачів, посередників та інших учасників інвестиційного проекту.

Бізнес-план в системі менеджменту підприємства виконує дві найважливіші функції:

- зовнішню, яка полягає в необхідності ознайомлення представників ділового світу (контактних аудиторій) із сутністю та основними результатами певного підприємницького проекту;

– внутрішню, яка полягає в моделюванні системи управління реалізацією бізнес-проекту.

Обидві функції є взаємопов'язаними і взаємодоповнюючими, але відіграють різну роль в бізнес-планах різних типів.

Розглядаючи бізнес-планування як складову системи управління підприємством можна виокремити три основні сфери його застосування для прийнятих управлінських рішень:

- управління поточною діяльністю і розвитком підприємства;
- управління змінами на підприємстві;
- управління специфічними разовими завданнями в діяльності підприємства.

Найчастіше в практиці господарювання як великих так і підприємств малого та середнього бізнесу розробляються бізнес-плани для управління поточною діяльністю і розвитком підприємства та управління змінами на підприємстві. Тому можна стверджувати про переважне застосування двох основних типів бізнес-планів. Бізнес-план управління специфічними разовими завданнями в діяльності підприємства розробляються значно рідше, в основному підприємствами великого бізнесу, об'єднаннями підприємств.

Для управління поточною діяльністю та розвитком підприємства застосовується корпоративний бізнес-план, який можна також називати управлінським, оскільки він слугує саме для потреб управління підприємством. Сучасна технологія бізнес-планування дозволяє використовувати бізнес-план в якості основи управління поточною діяльністю та розвитком підприємства. Такий бізнес-план поєднує основні елементи стратегічного, тактичного і оперативного планування. Домінуючою функцією такого бізнес-плану є внутрішня, яка проявляється в таких сферах його застосування як інструменту стратегічного планування та оперативного управління діяльністю підприємства, механізму аналізу, контролю й оцінки діяльності підприємства. Корпоративний бізнес-план дає змогу здійснювати аналіз, контроль і оцінку ефективності підприємницької діяльності, виявляти фактичні відхилення від плану та своєчасно вносити зміни в процес функціонування підприємства.

Концептуальним завданням корпоративного бізнес-плану в цілому є визначення цілей функціонування підприємства, а також шляхів і ресурсів їх досягнення. Даний тип бізнес-плану більш реальний, в порівнянні зі стратегічним планом, і дозволяє визначити конкретні цілі підприємства на короткий період (як правило, на рік), а також докладний план дій з досягнення поставлених цілей. По суті, управлінський бізнес-план являє собою набір конкретних дій для менеджерів, описує роль, яку кожен підрозділ підприємства повинен зіграти в процесі досягнення поставлених цілей. У цій якості його слід розглядати, як інструмент делегування відповідальності, який дозволяє керівництву більш точно визначати внесок менеджерів у досягненні цілей підприємства.

Під корпоративним бізнес-планом можна розуміти систему внутрішньофірмових планів підприємства призначених для управління поточною господарською діяльністю. До складових цієї системи можна віднести стратегічний (довгостроковий) план, поточний план діяльності терміном на один календарний рік, оперативно-календарні плани виробництва і збуту продукції, оперативні плани підрозділів підприємства та функціональних напрямків діяльності (маркетинг, виробництво, фінанси, матеріально-технічне забезпечення, виробнича інфраструктура, капітальне будівництво, соціальна інфраструктура, тощо). Таке розуміння корпоративного бізнес-плану є особливо актуальним для підприємств малого та середнього бізнесу і новостворених підприємств, система внутрішньофірмового планування яких перебуває в стадії формування та розвитку. Саме такі підприємства можуть з успіхом застосовувати сучасний світовий та вітчизняний досвід бізнес-планування щодо розробки корпоративного бізнес-плану.

Корпоративний бізнес-план є ключовою ланкою всього процесу бізнес-планування, оскільки встановлює цілі і шляхи (стратегії), за допомогою яких підприємство збирається ці цілі досягти. Корпоративний бізнес-план, на відміну від стратегічного плану підприємства, включає в себе докладні плани окремих підрозділів або функціональних напрямків діяльності. Результатом розробки даного типу бізнес-плану повинна стати узгоджена стратегія і докладний план дій із зазначенням конкретних кроків щодо досягнення поставлених цілей.

Динамічний розвиток підприємства можливий тільки при створенні спеціального механізму управління змінами, складовою частиною якого є розробка бізнес-планів проектів. Даний тип бізнес-планів може бути як складовою частиною загальної системи бізнес-планування, так і самостійним документом для здійснення інвестиційної політики підприємства. У вітчизняній практиці під бізнес-плануванням, як правило, розуміють процедуру складання документа саме такого типу.

Бізнес-план проекту на відміну від корпоративного бізнес-плану здебільшого орієнтований на реалізацію зовнішньої функції і виступає в певній мірі документом «рекламного» характеру, основним призначенням якого максимально ефективно презентувати бізнес-проект контактним аудиторіям та його можливим зовнішнім учасникам.

Бізнес-плани проектів, як правило, потребують певних капіталовкладень. Необхідність підготовки такого типу бізнес-плану виникає тоді, коли необхідно прийняти рішення про доцільність інвестицій, виходячи з того, що всі проекти повинні бути спрямовані на оптимальне досягнення інтересів підприємства, тобто будь-які капітальні витрати повинні бути спрямовані на те, щоб сприяти досягненню цілей визначених управлінським бізнес-планом.

У цьому сенсі, бізнес-плани проектів повинні бути тісно ув'язані з тими цілями, які поставлені перед підприємством у планованому періоді. Кожен з обраних проектів повинен займати відповідне місце у вирішенні поставлених перед підприємством задач. Разом з тим, певні проекти можуть і не торкатися поточних завдань, так як пов'язані з більш довгостроковими цілями підприємства і можуть бути самостійним об'єктом управління.

Бізнес-план проекту є втіленням усіх складових досягнення успіху підприємства. Він дозволяє сформулювати бізнес-ідею, розробити і донести план реалізації цієї ідеї до всіх зацікавлених осіб. Дуже часто бізнес-план є базовою і єдиною підставою залучення фінансових ресурсів для реалізації проекту. Реалізація проекту потребує створення системи управління проектами, важливою частиною якої також є бізнес-план.

Різноманіття можливих цілей, що вирішуються на основі проекту, зумовлюють широкий діапазон видів проектів. Вони можуть відрізнятися сферою здійснення (технічний, організаційний, економічний тощо), масштабом (малі, середні і великі), тривалістю (короткострокові, середньострокові, довгострокові), складом учасників, складністю та іншими факторами.

Практичне значення для розвитку підприємства шляхом реалізації проектів має розробка та обґрунтування інвестиційних бізнес-проектів. До інвестиційних проектів зазвичай відносять проекти в яких головною метою є вкладення коштів в різні сфери діяльності з метою отримання прибутку.

Для виділення методичних особливостей складання бізнес-планів різних інвестиційних проектів доцільно розділити останні на дві групи. Першу групу складають бізнес-плани великих інвестиційних проектів, орієнтованих на пошук зовнішніх джерел фінансування як на внутрішньому так і на зовнішніх ринках капіталу. Методика і структура такого типу бізнес-плану найбільш формалізована і ґрунтується на загально визначених методичних положеннях.

Другу групу складають бізнес-плани локальних інвестиційних проектів, орієнтованих на вирішення конкретного завдання у складі загального управлінського плану підприємства. Основне завдання таких бізнес-планів – викласти конкретний план реалізації проекту і дати економічну оцінку ефективності інвестування в даний проект.

У залежності від масштабу проекту і виду передбачуваної діяльності, структура і деталізація окремих розділів може змінюватися. Але завжди бізнес-план проекту починається з дослідження ринку і закінчується оцінкою ефективності і ризику інвестицій. Стандартна загальноприйнята структура бізнес-плану, орієнтованого на залучення інвестицій повинна включати наступні основні розділи:

- резюме;
- характеристика підприємства, що реалізує проект;
- опис проекту;
- опис продукції;
- аналіз галузі;
- ринок проекту;
- маркетинг-план;
- виробничий план;
- організаційний план;
- фінансовий план;
- оцінка ризиків;
- додатки.

Структура бізнес-плану може варіюватися залежно від типу підприємства, цілей, завдань і, що важливо, стандартів складання подібних документів. Стандарт бізнес-плану – це певна схема, рекомендації, вимоги, структура, набір правил, яких обов'язково потрібно дотримуватися, щоб представлений бізнес-план давав повне уявлення про проект. Тобто, щоб досягти мети, бізнес-план повинен бути складений за певним «шаблоном». Найбільш відомими і такими, що мають широке практичне застосування стандартами бізнес-планів можна вважати стандарти таких організацій: ЮНІДО, ЄБРР, BFM Group, TACIS, KPMG, MEPT, та ін.

Структура бізнес-плану за стандартами ЮНІДО (UNIDO – United Nations Industrial Development Organization – Організація Об'єднаних Націй з промислового розвитку, ЮНІДО – підрозділ ООН, заснований в 1966 році для боротьби з бідністю і підтримки індустріального розвитку країн з перехідною економікою) майже нічим не відрізняється від стандартної. Хіба що кожен з основних розділів розбитий на значну кількість підрозділів, завдяки чому даний стандарт є найбільш деталізованим.

Укрупнена структура бізнес-плану за стандартами ЮНІДО:

- резюме;
- опис галузі та компанії;
- опис послуг (товарів);
- продажі і маркетинг;
- план виробництва;
- організаційний план;
- фінансовий план;
- оцінка ефективності проекту;
- гарантії та ризики компанії;
- додатки.

Структура бізнес-плану за стандартами ЄБРР (Європейський банк реконструкції та розвитку, заснований в 1991 році за участю 60 країн світу і ряду міжнародних організацій як інвестиційна організація для підтримки ринкової економіки та становлення демократії в країнах Центральної Європи і Азії) відрізняється своїм акцентуванням на фінансовому розділі – більше уваги приділяється обліку кредитних коштів, SWOT-аналізу, тощо. Стандарт ЄБРР є одним із загальноприйнятих стандартів у бізнес-плануванні, так як ЄБРР залучає багато іноземних інвестицій, має тісні зв'язки з державними інститутами і сам є великим інвестором.

Структура бізнес-плану за стандартами ЄБРР:

- меморандум про конфіденційність;
- резюме;
- підприємство (історія розвитку підприємства і його стан на момент створення бізнес-плану, опис поточної діяльності, власники, керівний персонал, працівники підприємства, поточна діяльність, фінансовий стан, кредити);
- проект (загальна інформація про проект, інвестиційний план проекту, аналіз ринку, конкурентоспроможність, опис виробничого процесу, фінансовий план, екологічна оцінка);
- фінансування (графіки отримання та погашення кредитних коштів, застава і гарантії повернення займу, обладнання та роботи, які будуть фінансуватися за рахунок кредитних коштів, SWOT-аналіз, ризики та заходи щодо їх зниження);
- додатки.

Структура бізнес-плану за стандартами BFM Group (BFM Group – українська інвестиційно-проектна компанія, що працює на ринку бізнес-планування, інвестиційного консалтингу, оцінки інвестиційної привабливості підприємств) має найбільш розгалужену структуру, що дозволяє презентувати майбутній проект у всіх аспектах бізнес-діяльності і містить унікальні розділи, такі як: аналіз ланцюжка створення вартості (Value Chain), матриця Boston Consulting Group, PEST-аналіз, галузеве оточення в середовищі для бізнесу, SWOT-аналіз галузі.

Структура бізнес-плану за стандартами BFM Group:

- меморандум про конфіденційність;
- резюме бізнес-плану;

- загальні положення (інформація про підприємство, інформація про проект);
- маркетинговий план (галузеве середовище бізнесу, характеристика продуктів (послуг), аналіз ринків збуту, конкуренція і конкурентні переваги, організація зовнішньоекономічної діяльності компанії, стратегія плану маркетингу, план продажів, витрати на маркетинг);
- організаційний план і менеджмент;
- інвестиційний план;
- виробничий план;
- фінансовий план;
- оцінка ризиків проекту;
- додатки до бізнес-плану;
- інформація щодо забезпечення проекту.

Бізнес-план за стандартом TACIS (TACIS – Technical Assistance for the Commonwealth of Independent States – технічна допомога Співдружності Незалежних Держав, розроблена на початку 90-х років Європейським Союзом для розвитку міцних економічних і політичних зв'язків між країнами колишнього Радянського Союзу та Західною Європою, для надання допомоги у веденні та організації бізнесу) суттєво відрізняється від стандартної структури та може використовуватися як орієнтир при розробці бізнес-плану.

Структура бізнес-плану за стандартами TACIS:

- сторінка, присвячена регламентуванню авторських прав на даний документ;
- система управління бізнесом;
- опис кадрового ланцюжка;
- процес узгодження і прийняття рішень;
- опис керівного складу з послужним списком.

Також відомою є структура бізнес-плану за стандартами KPMG (KPMG International Co-operative – швейцарська асоціація, міжнародна мережа компаній, заснована в 1987 році. Займається консультаційними, аудиторськими та іншими видами послуг).

Структура бізнес-плану за стандартами KPMG:

- резюме;
- продукція та послуги;
- аналіз ринку і галузі;
- цільові ринки;
- стратегії реклами і просування;
- управління;
- фінансовий аналіз;
- додатки.

Міністерством економічного розвитку і торгівлі України (МЕРТ) у 2006 році розроблено Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств. Метою цього стандарту є забезпечення однозначного підходу до розроблення бізнес-планів вітчизняними підприємствами. Методичні рекомендації узагальнюють світовий та вітчизняний досвід розроблення бізнес-плану підприємств як основи їх інвестиційного розвитку. Вони призначені для надання методичної допомоги підприємствам при складанні річних та довгострокових планів їх розвитку.

Бізнес-план підприємства складається з таких основних розділів:

- резюме;
- характеристика підприємства;
- характеристика продукції (послуг), що виробляється підприємством;
- дослідження та аналіз ринків збуту продукції (послуг);
- характеристика конкурентного середовища та конкурентні переваги;
- план маркетингової діяльності;

- план виробничої діяльності підприємства;
- організаційний план;
- план охорони навколишнього середовища;
- фінансовий план та програма інвестицій;
- аналіз потенційних ризиків;
- бюджетна та економічна ефективність інвестиційного бізнес-плану;
- соціально-економічні наслідки реалізації інвестиційного бізнес-плану.

Державне агентство України з інвестицій та розвитку у 2010 році розробило Методичні рекомендації з розробки бізнес-планів інвестиційних проектів які мають на меті забезпечення єдиного підходу до розробки суб'єктами господарювання бізнес-планів інвестиційних проектів.

Даний стандарт бізнес-плану вважає за доцільне застосування структури та методики складання бізнес-плану, яка відповідає стандартам ЮНІДО. Бізнес-план має складатися із таких розділів:

- меморандум про конфіденційність;
- резюме;
- опис суб'єкта господарювання та сфера його діяльності;
- загальна інформація про інвестиційний проект, у тому числі відповідність завданням і пріоритетам, визначеним Програмою діяльності Кабінету Міністрів України;
- опис продукції суб'єкта господарювання, у тому числі для реалізації інвестиційного проекту;
- маркетинг і збут продукції, у тому числі для реалізації інвестиційного проекту;
- виробничий план, у тому числі для реалізації інвестиційного проекту;
- організаційний план, у тому числі для реалізації інвестиційного проекту;
- фінансовий план, у тому числі для реалізації інвестиційного проекту;
- оцінка ефективності реалізації інвестиційного проекту;
- ризики;
- додатки.

Наведені стандарти бізнес-планів загалом близькі до стандартної загальноприйнятої структури бізнес-плану проекту, орієнтованого на залучення інвестицій. При цьому слід враховувати, що єдиних універсальних стандартів в принципі не існує, так як цілі і методи ведення бізнесу істотно розрізняються. Розробка бізнес-плану інвестиційного проекту в сучасних умовах розвитку національної економіки потребує знання найбільш поширених стандартів бізнес-планування та умінь їх творчого застосування до конкретного бізнес-проекту.

У процесі управління бізнесом часом виникають завдання, успішно вирішити які можливо тільки при наявності спеціально підготовленого бізнес-плану для прийняття разових управлінських рішень. Коло таких завдань досить широке і включає такі напрямки, як планування разових фінансових операцій з купівлі-продажу бізнесу або його частини, планування фінансового оздоровлення підприємства, обґрунтування диверсифікації діяльності підприємства, планування процесів реорганізації підприємства, планування інноваційного розвитку (проекту), здійснення великих комерційних угод, та інші.

Бізнес-плани прийняття разових рішень розробляються за потребою. Це не означає, що вони ніяк не пов'язані з іншими типами бізнес-планів. Навпаки, підготовка такого типу бізнес-плану дозволяє успішно вирішити конкретну задачу корпоративного бізнес-плану. Найбільш складним завданням підготовки даних типів бізнес-планів є визначення оптимальної структури та логіки викладу матеріалу. Головним критерієм тут є вирішення цільового завдання управління в рамках даного бізнес-плану.

Висновки. Таким чином, 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.

Список використаної літератури

1. Барроу П. Бизнес-план, который работает / Пол Барроу ; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 288 с.
2. Бизнес-план: технологія розробки та обґрунтування : навч. посіб. / С. Ф. Покропивний, С. М. Соболь, Г. О. Швиданенко, О. Г. Дерев'яно. – [Вид. 2-ге, доп.]. – К. : КНЕУ, 2002. – 379 с.
3. Методичні рекомендації з розробки бізнес-планів інвестиційних проектів, затверджені наказом Державного агентства України з інвестицій та розвитку від 31.08.2010 р. № 73 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1041.39798.0>
4. Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств, затверджені наказом Міністерства економіки України від 06.09.2006 р. № 290 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.nau.ua/doc/?code=v0290665-06>
5. Осовська Г. В. Економічний словник : наук. видання / Осовська Г. В., Юшкевич О. О., Завадський Й. С. – К. : Кондор, 2007. – 358 с.
6. Попов В. М. Бизнес-планирование : учебник / В. М. Попов ; под ред. В. М. Попова, С. И. Ляпунова, С. Г. Млодика. – [2-е изд., перераб. и доп.]. – М. : Финансы и статистика, 2009. – 816 с.
7. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь / Райзберг Б. А., Лозовский Л. Ш., Стародубцева Е. Б. – [5-е изд., перераб. и доп.]. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 495 с.
8. Тарасюк Г. М. Бизнес-план : розробка, обґрунтування та аналіз : навч. посіб. / Г. М. Тарасюк – К. : Каравела, 2006. – 280 с.

References

1. Barrou, P. (2007) Biznes-plan, kotoryy rabotaet / Pol Barrou ; per. s angl. Moscow: Alpina Biznes Buks, 288 s.
2. Pokropyvnyy, S. F., Sobol', S. M., Shvydanenko, H. O., Derev'yanko, O. H. (2002) Biznes-plan : tekhnolohiya rozrobky ta obgruntuvannya. Vyd. 2-he, dop. Kyiv: KNEU, 379 s.
3. Metodychni rekomendatsiyi z rozrobky biznes-planiv investytsiynykh proektiv: zatverdzheni nakazom Derzhavnoho ahentstva Ukrayiny z investytsiy ta rozvytku vid 31.08.2010 r. № 73 [Elektronnyy resurs]. Rezhym dostupu : <http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1041.39798.0>
4. Metodychni rekomendatsiyi z rozroblennya biznes-planu pidpryyemstv: zatverdzheni nakazom Ministerstva ekonomiky Ukrayiny vid 06.09.2006 r. № 290 [Elektronnyy resurs]. Rezhym dostupu : <http://zakon.nau.ua/doc/?code=v0290665-06>.
5. Osovs'ka, H. V., Yushkevych, O. O., Zavads'kyu, Y. S. (2007) Ekonomichnyy slovnyk : nauk. vydannya. Kyiv: Kondor, 358 s.
6. Popov, V. M. (2009) Biznes-planirovanie; pod red. V. M. Popova, S. I. Lyapunova, S. G. Mlodika. 2-e izd., pererab. i dop. Moscow: Finansy i statistika, 816 s.
7. Rayzberg, B. A., Lozovskiy, L. Sh., Starodubtseva, E. B. (2007) Sovremennyy ekonomicheskyy slovar. 5-e izd., pererab. i dop. Moscow: INFRA-M, 495 s.
8. Tarasyuk, H. M. (2006) Biznes-plan: rozrobka, obgruntuvannya ta analiz. Kyiv: Karavela, 280 s.

Victor Demidenko

METHODOLOGICAL ISSUES OF BUSINESS PLANNING IN MODERN CONDITIONS

Business planning is the defining component of modern management systems. Business planning should be considered as an effective tool of modern management, owing to which companies can determine strategic goal and objectives of their operation, justify the ways and means to improve the results of business activity.

The aim of the article consists in the disclosure of the nature and place of business plan in the system of business management, theoretical and practical bases of its development in modern business environment.

The use of business planning methods, covering virtually the entire spectrum of management, organizes and classifies the decision-making process. The mechanism of the search for optimal management decision based on the potential of both outdoor and internal environment of a company is put into the very technology of business planning.

The systematization of modern approaches, considering business planning as a basic technology of business management, allows to distinguish three types of business plans, which are used in the process of business management: corporate (management) business plans – used to manage daily activities and the development of the company; project business plans – aimed at the planning and management of projects implemented within the company; target business plans – aimed at the adoption of certain major decisions related to business management.

Keywords: *business plan, business planning, business plan functions, corporate business plan, project business plan, target business plan, business plan structure, business plan standard.*