

## ЗНАЧЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ЯК ЧИННИКА ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В РИНКОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

Визначено економічну сутність планування як вагомого чинника господарської діяльності в ринковій економіці; обґрунтовано роль стратегічного планування та необхідність розроблення бізнес-плану для забезпечення ефективної діяльності підприємства. Встановлено, що планування можна розглядати як дієвий інструмент сучасного менеджменту, завдяки якому підприємства можуть визначити мету і завдання свого функціонування, розробляти систему заходів щодо поліпшення результатів діяльності або запобігання небажаним явищам.

**Ключові слова:** стратегічне планування, бізнес-план, планомірність ринкової системи, управління.

**Постановка проблеми.** Змінність факторів макросередовища вимагає від підприємств докладного прогнозування своєї стратегічної та поточної діяльності, врахування можливостей та загроз подальшого розвитку та реалізації поставлених цілей, вміння 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. Разом з тим багато проблем, що пов'язані з бізнес-плануванням, не тільки не досліджені, але й не поставлені. Так, у наукових дослідженнях ще недостатньо виразно визначені позиція щодо взаємодії плану і ринку, місце відносин планомірності в розвиненій ринковій системі.

**Аналіз досліджень і публікацій.** Питанням складання бізнес-планів присвячено дуже багато робіт зарубіжних та вітчизняних учених-економістів: К. Кіпермана, Н. Крилової, І.В. Ліпсіса, Г.Д. Львовського, В.Д. Маркової, М. Муллей, О.І. Пальчик, Г. Пітерса, А.Р. Полякова, Х. Роузена, Ю.І. Скірко, Р. Уотермена, В. Хруцького та ін. Водночас, багато аспектів цієї проблеми з огляду на особливості розвитку сучасної економіки потребують більш повного та предметного дослідження.

**Метою дослідження** є узагальнення теоретичних концепцій, пов'язаних з обґрунтуванням бізнес-планування розвитку підприємств, з'ясування сутності та ролі планування у розвитку виробництва на сучасному етапі переходу до ринкової економіки;

**Виклад основного матеріалу.** Розвинений, різноманітний ринок повинен базуватися на адекватному виробництві, що передбачає корінні зміни у всіх його сферах, зокрема й у невиробничій. У цих умовах бізнес-план стає найважливішим інструментом ефективного господарювання. У плануванні активну роль відіграє цілеспрямована діяльність суб'єкта господарювання в умовах обмеженості ресурсів. Такий підхід до планування кореспондується з розумінням планомірності як свідомо підтримуваної пропорціональності у розвитку всіх чинників виробництва. Ринок протидіє планомірному господарюванню лише тією мірою, в якій містить в собі стихійний елемент. Умовами стихійного протікання процесів є не тільки соціально-економічні складові, а головним чином слабка планування цих процесів з боку суб'єкта господарю-

вання, недостатність знань та інформації і неможливість своєчасного її перероблення існуючими технічними засобами, слабе методологічне забезпечення. Українські підприємства, які не мають сучасних засобів збирання, перероблення та аналізу великої кількості інформації про виробничі процеси, неспроможні якісно спланувати свою діяльність навіть на короткий проміжок часу, не кажучи про середньо- та довготермінове планування.

Планування – це вид, сфера діяльності органів управління підприємства зі передбачення майбутнього стану його економіки на основі врахування дії законів розвитку природи і суспільства, а також тенденції розвитку підприємства [5]. Процес планування полягає у визначенні мети, якої підприємство прагне досягнути за певний період, а також засобів, шляхів та умов її досягнення.

Планування – складна високоорганізована форма суспільного впливу на соціально-економічні системи, якими є підприємницькі структури. Воно полягає у визначенні на базі прогнозних наукових розробок цілей, потреб і параметрів розвитку системи, які розглядаються як орієнтири для суб'єктів господарювання [4].

Планування розглядають як одну з функцій управління, або засіб узгодження учасників діяльності. Основна сутність планування полягає у визначенні цілей та обґрунтуванні способів їх досягнення. За допомогою планування встановлюються параметри функціонування економічної системи. Це відбувається завдяки дії з боку суб'єкта планування на об'єкт його впливу. Здійснення процесу планування пов'язане з дотриманням принципів, які визначають характер і зміст планової діяльності підприємства: єдність, неперервність, гнучкість, поточність, участь, цілеспрямованість, динамічність, несуперечливість [2]. Сам процес планування проходить чотири етапи (рис. 1).

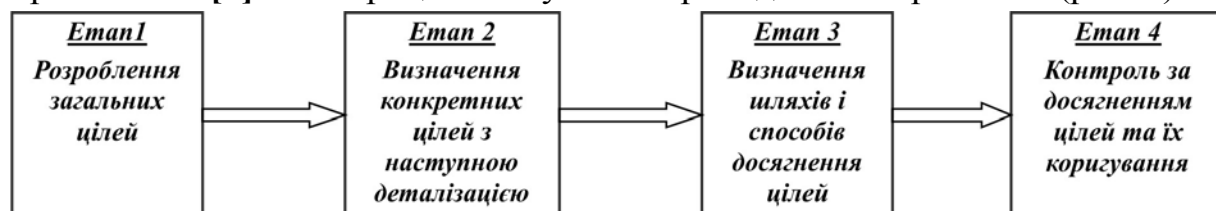


Рис. 1. Етапи процесу планування

Планування є основною ланкою та організаційним початком всього процесу реалізації цілей підприємства. Результатом будь-якого виду планування є план. Розроблення і реалізація планів в організації залежить від організаційної структури підприємства, рівня централізації управлінських рішень, ступеня господарської самостійності підрозділів та їх функціонального призначення. План підприємства – це завчасно розроблена система заходів, що передбачає цілі, зміст, збалансовану взаємодію ресурсів, обсяг, методи, послідовність і терміни виконання робіт із виробництва і реалізації продукції, або надання послуг.

У сучасних умовах бізнес-планування набуває значення важливого інструменту ефективного господарювання. Застосування теоретичних основ бізнес-планування, можливостей його практичного використання дає змогу забезпечувати планову роботу на основі досягнень сучасної технічної бази

комп'ютеризації, раціонального використання світової та вітчизняної науки в галузі планування й організації виробництва. Стратегічне планування як складова частина бізнес-плану, дає змогу здійснювати розроблення довготермінової стратегії, що забезпечує перемогу в конкурентній боротьбі, та створювати відповідний інструментарій щодо реалізації стратегії у поточних виробничих планах, впровадження їх у практичну діяльність підприємства [5].

У ринковій економіці бізнес-план є робочим інструментом, який використовується у всіх сферах підприємництва. Бізнес-план описує процес функціонування фірми, показує, яким чином її керівники збираються досягти свої цілі і задачі, передусім підвищення прибутковості роботи. Добре розроблений бізнес-план допомагає фірмі зростати, завойовувати нові позиції на ринку, де вона функціонує, складати перспективні плани свого розвитку.

З огляду на те, що бізнес-план є результатом досліджень і організаційної роботи, що має метою вивчення конкретного напрямку діяльності фірми (продукту або послуг) на визначеному ринку й у сформованих організаційно-економічних умовах, він спирається на:

- конкретний проект виробництва визначеного товару (послуги) – створення нового типу виробів або надання нових послуг;
- всебічний аналіз виробничо-господарської і комерційної діяльності організації;
- вивчення конкретних фінансових, техніко-економічних і організаційних механізмів, використовуваних в економіці для реалізації конкретних задач.

Бізнес-план є одним із складових документів, що визначають стратегію розвитку фірми. Водночас він базується на загальній концепції розвитку фірми, докладніше розробляє економічний і фінансовий аспект стратегії, дає техніко-економічне обґрунтування конкретним заходам. Бізнес-план охоплює одну з частин інвестиційної програми, термін реалізації котрої звичайно обмежений одним або кількома роками, що дає змогу дати достатньо чітку економічну оцінку наміченим заходам. Бізнес-план дає змогу вирішувати цілу низку завдань, але основними з них є такі:

- обґрунтування економічної доцільності напрямків розвитку фірми;
- розрахунок очікуваних фінансових результатів діяльності, насамперед обсягів продажів, прибутків на капітал;
- визначення джерела фінансування реалізації обраної стратегії, тобто засоби концентрування фінансових ресурсів;
- добір робітників, які спроможні реалізувати цей план.

У сучасних умовах господарювання вирізняють таку функціональну спрямованість бізнес-плану: економічне обґрунтування бізнес-проекту; розроблення концепції ведення бізнесу; планування залучення грошових коштів.

Розроблення бізнес-плану запропоновано здійснювати у три взаємопов'язані етапи, що дає змогу: оцінювати потенційні технічні, ресурсні та фінансові можливості підприємства; обґрунтовувати ефективність обраного шляху розвитку, дохідності та окупності коштів; чітко планувати діяльність всіх функціональних підрозділів та забезпечувати їх взаємозв'язок; надавати гнучкості та мобільності у перебудові виробництва під впливом зовнішніх чинників.

Життєздатність та прибутковість підприємства може бути забезпечена завдяки стратегічному бізнес-плануванню його діяльності, яке охоплює: обґрунтування системи доказів доцільності певного виду діяльності; встановлення перспектив соціально-економічного розвитку; прогнозування економічних ризиків.

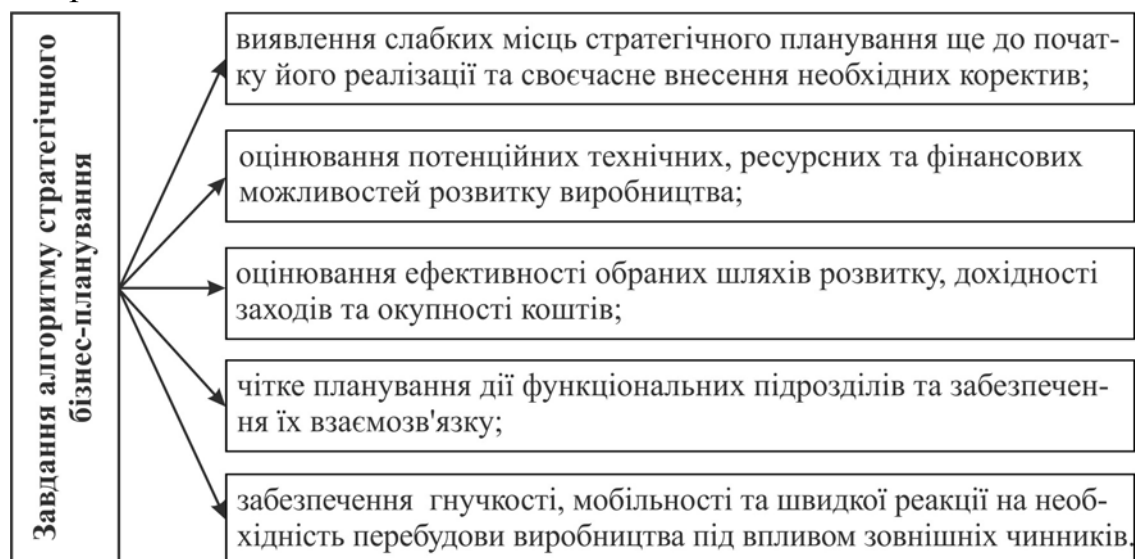


Рис. 2. Завдання алгоритму стратегічного бізнес-планування

**Висновки і пропозиції подальших досліджень.** Отже, планування можна розглядати як дієвий інструмент сучасного менеджменту, завдяки якому підприємства можуть визначити мету і завдання свого функціонування, розробляти систему заходів щодо поліпшення результатів діяльності або запобігання небажаним явищам. Основним завданням функції планування є передбачення майбутніх загроз та можливостей, які дадуть змогу успішно працювати на ринку та приймати правильні рішення під час реалізації запланованих дій.

В умовах ринкової системи господарювання бізнес-план – це активний робочий інструмент управління, відправний пункт усієї планової та виконавчої діяльності підприємства. Бізнес-план дає змогу аналізувати, контролювати й оцінювати успішність діяльності в процесі реалізації підприємницького проекту, виявляти відхилення від плану та своєчасно коригувати напрями розвитку бізнесу.

## Література

1. Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посібн. / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – Львів : Вид-во НУ "Львівська політехніка", 2002. – 228 с.
2. Передало Х.С. Планування та мотивування в процесі формування апарату управління організації / Х.С. Передало, Р.З. Дарміць, І.С. Процик // Вісник Національного університету "Львівська політехніка", 2002. – № 466. – С. 97-106.
3. Планування діяльності підприємства : навч. посібн. / за ред. В.Є. Москалюка. – К. : Вид-во КНЕУ, 2002. – 252 с.
4. Тарасюк Г.М. Планування діяльності підприємства : навч. посібн. / Г.М. Тарасюк, Л.І. Шваб. – К. : Каравела, 2003. – 432 с.
5. Швайка Л.А. Планування діяльності підприємства : навч. посібн. / Л.А. Швайка. – Львів : Вид-во "Новий світ-2000", 2003. – 268 с.

**Пугачевская К.Й., Плют Т.С. Роль бизнес-планирования как фактора хозяйственной деятельности в рыночной экономике**

Рассмотрены экономическая сущность и роль бизнес-планирования в хозяйственной деятельности предприятия. Обобщены теоретические концепции обоснования необходимости бизнес-планирования предприятия и определены этапы его осуществления. Установлено, что планирование можно рассматривать как действенный инструмент современного менеджмента, благодаря которому предприятия могут определить цель и задание своего функционирования, разрабатывать систему мероприятий по улучшению результатов деятельности или предотвращения нежелательным явлениям.

**Ключевые слова:** стратегическое планирование, бизнес-план, плановость рыночной системы, управление.

**Pugachevska K.Yo, Plyt T.S. The role of business planning as the factor of economic activity in the market economy.**

The economic nature and role of business planning in the economic activity of the enterprise are examined. The theoretical concepts are generalized to justify the need of business planning of the enterprise and the stages of its implementation are defined. It is set that planning can be examined as an effective instrument of modern management, due to which enterprises can define a purpose and task of functioning, develop the system of measures on the improvement of results of activity or prevention the undesirable phenomena.

**Keywords:** strategic planning, business-plan, planned character of the market system, management.

УДК 065: 014

Доц. О.Р. Сватюк, канд. екон. наук;  
магістр М.І. Кушнір – Львівський ДУВС

**УПРАВЛІННЯ СТАБІЛЬНІСТЮ ПЕРСОНАЛУ**

Розглянуто теоретичні та методичні основи управління стабільністю персоналу, запропоновано способи вдосконалення системи мотивування. Встановлено, що моральне стимулювання праці застосовується на досить низькому рівні. Такий важливий метод стимулювання, як вручення похвальних листів та грамот, зовсім не практикується в організації, а усну похвалу та підбадьорення застосовує керівник досить рідко. Це є істотною вадою методів мотивації праці, адже моральне стимулювання є могутнім впливом на людей, який досить часто використовується.

**Ключові слова:** стабільність персоналу, мотивування, управління персоналу, моральна мотивація, матеріальна мотивація, кар'єра.

**Вступ.** Механізм господарювання передбачає конкуренцію, боротьбу за ринки збуту. Світовий досвід показує, що успіх організації визначається не так професійною компетентністю керівника, як його вмінням спрямовувати колектив на досягнення поставленої мети, спонукати себе та своїх підлеглих на дії, спрямовані на досягнення особистих цілей. Керівник повинен ефективно застосовувати методи як морального, так і матеріального стимулювання для зменшення плинності кадрів та забезпечити стабільність персоналу в організації.

**Аналіз останніх досліджень.** Проблему мотивування, як засобу підвищення стабільності персоналу, одними з перших усвідомили Ф. Тейлор та його послідовники, критикуючи встановлення заробітків на межі голодного існування робітників. Широко вивчають принципи, закономірності, дії, методи мотивування і побудову механізмів реалізації мотивації щодо підвищення