

одержуваних соціальних ефектів, яка може бути використана при формуванні пріоритетів фінансування інвестиційних програм, які здійснюються за рахунок коштів державного або місцевого бюджетів. Крім того необхідно збільшити розмір регіональних інвестиційних програм, що здійснюються за рахунок державних коштів, для можливості отримання позитивного соціального ефекту від використання різноманітного спектру інституціональних факторів.

1. Купчак В.Р. *Державна політика розвитку економіки регіону в системі проектного управління інвестиціями* / В.Р. Купчак // *Ефективна економіка*. – 2013. – №8. / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4219>. 2. Затонацька Т.Г. *Методичні підходи до оцінки соціальної ефективності державних інвестиційних програм і проектів* / Т.Г. Затонацька, О.А. Шиманська // *Фінанси України*. – 2012. – з №11. – С. 94-102. 3. Карпович А.А. *Методика оцінки інвестиційних проектів, для розробки або реалізації яких надається державна підтримка* / А.А. Карпович, В.В. Самсонова, Н.Ю. Шевченко // *Економіка*. Том 6. – 2014. – №1-2. – С. 138-145. 4. Цюпа О.П. *Методика капітального бюджетування інвестиційних проектів бюджету розвитку для територіальної громади* / О.П. Цюпа // *Інвестиції: практика та досвід*. *Науково-практичний журнал*. – 2012. – № 22. – С. 24–30.

УДК 658:005

Т.Й. ТОВТ

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри менеджменту та управління економічними процесами,  
Мукачевський державний університет, м. Мукачеве, Україна

## РОЛЬ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В УПРАВЛІННІ ПРОЕКТАМИ

В умовах динамічного розвитку суб'єктів господарювання для підвищення ефективності їх бізнесу й зростання конкурентоспроможності необхідні сучасні підходи до управління.

Управління проектами – одна з ключових складових менеджменту, адже саме за допомогою реалізації бізнес-проектів різні за розмірами та видами діяльності підприємства здатні перетворити свої цілі на реальність. Бізнес-проекти ініціюються в міру виникнення потреб, які потрібно задовольнити. Важлива роль бізнес-проектів визначається чіткою орієнтацією на результативність заходів та необхідність їх досягнення.

Бізнес-проекування є ефективним інструментом управління та розвитку суб'єктів господарювання, оскільки саме в процесі розробки бізнес-проекту визначається мета підприємницької діяльності, стратегія, засоби та умови її досягнення.

Одним із найбільш ефективних інструментів управління бізнесом є бізнес-планування, яке відіграє все більшу роль у сучасному менеджменті. В самій технології бізнес-планування закладено механізм пошуку оптимального управлінського рішення, виходячи з потенціалу внутрішнього середовища підприємства і можливостей зовнішнього оточення.

В науковій літературі та практичній діяльності менеджерів підприємств існує значна кількість визначень бізнес-плану й процесу бізнес-планування, які є суперечливими та не в повній мірі відображають сутність цих понять.

Бізнес-планування слід розглядати як механізм інтеграції управлінських функцій з метою створення стратегічно керованого підприємства, що, в свою чергу, вимагає тісного взаємозв'язку стратегічного й оперативного планування. В межах підприємства бізнес-планування реалізує елементи стратегічного планування (формулювання цілей і вибір

стратегій, визначення політики підприємства) та оперативного планування (визначення конкретних дій для досягнення поставлених цілей). Загальновизнаним документом процесу бізнес-планування є бізнес-план, який використовується як засіб управління.

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

- як самодостатній інструмент внутрішньофірмового планування й 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 [1, с. 6].

На базі синтезу цих підходів можна визначити, що бізнес-план – це письмовий документ, в якому викладено сутність підприємницької ідеї, шляхи й засоби її реалізації, охарактеризовано ринкові, виробничі, організаційні та фінансові аспекти майбутнього бізнесу, а також особливості управління ним [1, с. 6].

Бізнес-план – це документ, який містить систему ув'язаних в часі та просторі та узгоджених з метою і ресурсами заходів і дій, спрямованих на отримання максимального прибутку внаслідок реалізації підприємницького проекту [2, с. 16].

Під бізнес-планом також розуміють загальноприйняту в 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 [3, с. 37].

Відмінності бізнес-планування від внутрішньогосподарського (корпоративного) планування полягають:

по-перше, бізнес-планування об'єднує не весь комплекс цілей підприємства, а лише одну, що визначає зміст підприємницького проекту;

по-друге, бізнес-плани розробляються на інноваційні проекти, які мають визначені строки їх виконання, після закінчення яких робота над цим бізнес-проектом завершується;

по-третє, основне призначення бізнес-плану полягає у розробці на підприємстві інноваційного (інвестиційного) проекту й одержанні для його виконання потрібних грошових коштів (бізнес-плани більше необхідні для зовнішніх інвесторів і кредиторів);

по-четверте, бізнес-плани розробляють безпосередньо під керівництвом і за особистої участі керівника підприємства, що забезпечує в майбутньому найкращу організацію виконання бізнес-проекту.

Отже, на відміну від внутрішньовиробничих планів, бізнес-план спрямований на розробку та детальний опис процесу виконання проекту підприємства, а не на встановлення планових показників роботи самого підприємства. Тому підприємство може мати в розробленні та виконанні одночасно декілька бізнес-планів (залежно від кількості бізнес-проектів) або один бізнес-план може належати декільком підприємствам (якщо проект об'єднує діяльність декількох підприємств). Крім того, мета складання бізнес-плану може бути різною: проектне планування майбутньої діяльності, отримання фінансування для здійснення проекту, координація роботи підприємств у спільному проекті та ін.

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

- зовнішню, яка полягає в необхідності ознайомлення зацікавлених суб'єктів зовнішнього середовища (фінансово-кредитних установ, інвесторів, засновників,

партнерів по бізнесу та ін.) із сутністю та основними аспектами певного підприємницького проекту;

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

Розглядаючи бізнес-планування як складову системи управління підприємством можна виділити 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.

Для управління поточною діяльністю та розвитком підприємства застосовується корпоративний бізнес-план, який можна також називати управлінським, оскільки він слугує саме для потреб управління підприємством. Основною функцією такого бізнес-плану є внутрішня, яка передбачає його застосування як інструменту стратегічного планування та оперативного управління діяльністю підприємства, механізму аналізу, контролю й оцінювання його діяльності.

Динамічний розвиток підприємства можливий лише при створенні спеціального механізму управління змінами, складовою частиною якого є розробка бізнес-планів проектів. 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 є ефективне представлення бізнес-проекту контактним аудиторіям та потенційним зовнішнім учасникам. Тобто бізнес-план проекту дозволяє сформулювати бізнес-ідею, розробити та донести план реалізації цієї ідеї до всіх зацікавлених осіб.

Практичне значення для розвитку підприємства має розробка та обґрунтування інвестиційних бізнес-проектів. Зазвичай це проекти основною метою яких є вкладення коштів у різні сфери діяльності з метою отримання прибутку. Розрізняють бізнес-плани великих інвестиційних проектів (орієнтованих на пошук зовнішніх джерел фінансування як на внутрішньому так і на зовнішніх ринках капіталу) та бізнес-плани локальних інвестиційних проектів (орієнтованих на вирішення конкретного завдання у складі загального управлінського плану підприємства – розробити конкретний план реалізації проекту й дати економічну оцінку ефективності інвестування в даний проект).

Також у процесі управління підприємницькою діяльністю іноді виникають завдання, успішно вирішити які можливо лише при наявності спеціально підготовленого бізнес-плану для прийняття разових управлінських рішень (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 ін.).

Отже, можна виділити три типи бізнес-планів, які використовуються у 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 межах даного підприємства – застосовуються для управління змінами на підприємстві;

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

Таким чином, одним із основних елементів бізнес-проекткування є бізнес-планування, яке є самостійним інструментом внутрішнього планування та аналогом

стратегічного плану, інструментом ділового планування (відносин з іншими організаціями) і результатом дослідження й обґрунтування конкретного напрямку діяльності та стратегічного розвитку підприємств.

*1. Покропивний С.Ф. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: навчальний посібник. / С.Ф. Покропивний, С.М. Соболь, Г.О. Швиданенко, О.Г. Дерев'янка. – [Вид. 2-ге, доп.]. – К.: КНЕУ, 2002. – 379 с. 2. Васильців Т.Г. Бізнес-планування: навчальний посібник. / Т.Г. Васильців, Я.Д. Качмарик, В.І. Блонська, Р.Л. Лупак. – К.: Знання, 2013. – 173 с. 3. Ноздріна Л.В. Управління проектами: підручник / Л.В. Ноздріна, В.І. Яцук, О.І. Полотай; за заг. ред. Л.В. Ноздріної. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 432 с.*



# МУКАЧІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

89600, м. Мукачево, вул. Ужгородська, 26

тел./факс +380-3131-21109

Веб-сайт університету: [www.msu.edu.ua](http://www.msu.edu.ua)

E-mail: [info@msu.edu.ua](mailto:info@msu.edu.ua), [pr@mail.msu.edu.ua](mailto:pr@mail.msu.edu.ua)

Веб-сайт Інституційного репозитарію Наукової бібліотеки МДУ: <http://dspace.msu.edu.ua:8080>

Веб-сайт Наукової бібліотеки МДУ: <http://msu.edu.ua/library/>