

УДК 005.511(477)

Г.Б. Пекна
*доцент, кандидат економічних наук,
Університет економіки та права «КРОК»*
Г.В. Білокур
*магістр зі спеціальності «Підприємництво,
торгівля та біржова діяльність»,
Університет економіки та права «КРОК»*

Бізнес-планування та його роль у сучасних умовах розвитку України

У статті досліджено та представлено теоретичні аспекти бізнес-планування діяльності підприємств. Подано оцінку стану бізнес-планування в сучасних умовах господарювання в Україні та в порівнянні з провідними країнами світу. Проаналізовано надходження інвестицій в українські компанії від реалізації успішного бізнес-планування.

Ключові слова: *бізнес-план, планування, інвестиції, розвиток, ефективність, підприємство, господарювання.*

Г.Б. Пекна
*доцент, кандидат экономических наук,
Университет экономики и права «КРОК»*
А.В. Белокур
*магистр по специальности «Предпринимательство,
торговля и биржевая деятельность»,
Университет экономики и права «КРОК»*

Бизнес-планирование и его роль в современных условиях развития Украины

В статье исследованы и представлены теоретические аспекты бизнес-планирования деятельности предприятий. Дана оценка состояния бизнес-планирования в современных условиях управления в Украине и по сравнению с ведущими странами мира. Проанализированы поступления инвестиций в украинские компании от реализации успешного бизнес-планирования.

Ключевые слова: *бизнес-план, планирование, инвестиции, развитие, эффективность, предприятие, хозяйствование.*

Н.В. Пекна
*Associate Professor, PhD in Economics,
«KROK» University*
Н.В. Bilokur
*Master in Entrepreneurship,
Trade and Exchange Activity
«KROK» University*

Business planning and its' role in modern conditions of development of Ukraine

The article explores and presents theoretical aspects of business planning of enterprises

activity. The assessment of the state of business planning in modern economic management conditions in Ukraine and in comparison with the leading countries of the world is given. The receipt of investment in Ukrainian companies from the implementation of successful business planning is analyzed.

Keywords: business plan, planning, investment, development, efficiency, enterprise, economic management.

Постановка проблеми

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.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Проблемі бізнес-планування та його впливу на розвиток підприємства присвячено роботи багатьох вітчизняних та зарубіжних учених. Зокрема, цими питаннями займалися: Козловський В. О., Лесько О.Й. [1], Овдій Л. І., Некрасова Я. А. [2], Семенченко Ю. [3], Череп А. В., Лисенко О. А. [4].

Так, наприклад, Є. О. Діденко та Б. С. Нянчур у своїй статті визначають сутність та місце бізнес плану в системі управління підприємницькою діяльністю в сучасних умовах господарювання.

Бескровна Л. О. у своєму навчальному посібнику розглядає питання теорії і практики бізнес-планування підприємств: плановий характер діяльності підприємства; вибір і реалізація бізнес-проекту; професійна підтримка і супровід бізнесу. Особливу увагу автор приділяє зовнішнім аспектам розробки бізнес-плану, створенню в інвестора сприятливого враження від ознайомлення з бізнес-планом і зацікавленості в його реалізації.

Не вирішені раніше частини загальної проблеми

У сучасних умовах розвитку економіки України важливе значення потрібно приділити підвищенню конкурентоспроможності суб'єктів підприємницької діяльності 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.

Формулювання цілей статті

Метою статті є проведення аналізу сучасного стану бізнес-планування в Україні та дослідження впливу бізнес-планування на ефективність і розвиток діяльності вітчизняних підприємств у сучасних швидко змінних економічних умовах господарювання.

Вклад основного матеріалу дослідження

Бізнес-планування є сучасним і останнім часом досить популярним терміном у бізнес-середовищі. Але розробка бізнес-планів і ведення діяльності в руслі

постійного бізнес-планування з урахуванням усіх нюансів даного поняття (постійний моніторинг ринку, стану конкурентного середовища, складання планів для впровадження будь-яких змін тощо) на вітчизняних теренах знаходяться на відчутній відстані від європейських практик розвинених країн.

Закордонна практика управління підприємствами, що досягли значних успіхів у бізнесі, серед безлічі застосовуваних методів менеджменту використовує бізнес-планування. Дослідження діяльності зарубіжних фірм показують, що причинами абсолютної більшості банкрутств компаній є прорахунки або відсутність бізнес-планування. Проте використання бізнес-планування для вироблення і обґрунтування рішень щодо управління на українських підприємствах з'явилося не відразу. Розвиток ринкових відносин у нашій країні здебільшого відбувався стихійно, і потреба в бізнес-плануванні сформувалася досить пізно. Перші бізнес-плани, як «заморська дивина», з'явилися в Україні лише на початку 1990-х років, але з розвитком ринкової економіки та міжнародних зв'язків потреба в розробці бізнес-планів ставала очевидною. Вже в 1994-1995 рр. бізнес-план стає обов'язковим документом, що застосовується «з метою вдосконалення методів розрахунку економічної ефективності проектних рішень та комерційної доцільності вкладень інвестицій» [4].

Багато бізнесменів, які опрацювали не одне зарубіжне видання з розробки бізнес-планів і намагаються дотримуватися рекомендацій, викладених у них, стикаються з труднощами, які не відомі на Заході, а тому і не розглядаються взагалі. На відміну від західних країн ділове планування в Україні має низку особливостей [1, с. 59]. Українське законодавство на сьогодні не закріплює обов'язковості розробки бізнес-плану, який є новим документом для більшості українських підприємств [2, с. 115]. Незважаючи на прагнення країни приєднатися до європейської спільноти та підвищити стандарти якості продукції, послуг та принципів ведення бізнесу, значно поширена позиція, яка заперечує доцільність розробки бізнес-плану і передбачає як альтернативу стисле техніко-економічне обґрунтування.

Для такого стану подій в Україні існує багато передумов. Відсутність конкурентоспроможності українських бізнес-планів пояснюється помилковим ставленням до цього питання, перш за все, самих замовників бізнес-планів (під замовником розуміється юридична або фізична особа, яка володіє певною бізнес-ідеєю і прагне до її реалізації). Для цього необхідно знайти інвестора, якого можна залучити саме якісним бізнес-планом. Цей документ власник ідеї може доручити розробити своїм внутрішнім спеціалізованим підрозділам, які частіше всього в дрібному та середньому бізнесі просто відсутні, або ж замовити у сторонньої організації, яка пропонує такі послуги, маючи висококваліфікованих досвідчених фахівців у сфері бізнес-планування та консалтингу [4, с. 435].

Планування діяльності вітчизняних підприємств набуває дедалі більшого значення у зв'язку зі швидкими змінами в середовищі функціонування підприємства, яке з часом стає динамічнішим, 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 мету діяльності підприємства та пояснювати, як і коли вони будуть досягнуті, які ресурси для цього будуть потрібні та чим підтверджуються зроблені припущення [1, с. 24].

Бізнес-план розкриває усі сторони будь-якого підприємницького заходу, який розпочинається. Це документ, у якому окреслені основні шляхи вирішення про-

блеми внаслідок її ретельного аналізу для обґрунтування вигідності запропонованого проекту, а також для залучення можливих контрагентів, потенційних фінансових партнерів і висококваліфікованих фахівців [3, с. 24]. Бізнес-план – це документ, у якому описується конкретна бізнес-ідея та можливі шляхи її реалізації [2, с. 15]. Бізнес-план – план, програма здійснення бізнес-операцій, дій фірми, що містить відомості про підприємство, товар, його виробництво, ринки збуту, маркетинг, організацію операцій та їхню ефективність [5].

Бізнес-план – це короткий, точний, доступний і зрозумілий опис передбачуваного бізнесу, найважливіший інструмент при дослідженні різних ситуацій, що дає змогу обрати найбільш перспективний бажаний результат і визначити засоби його досягнення. Бізнес-план є документом, що дає можливість управляти бізнесом, тому його можна вважати невід’ємним елементом стратегічного планування і оперативного управління бізнесом [2].

Зміст та структура бізнес-плану не має жорсткої регламентованої форми, але, як правило, у ньому передбачаються розділи, в яких розкривається концепція і мета бізнесу, характеризується специфіка продукту підприємства та задоволення ним потреб ринку; оцінюється ємність ринку та встановлюється стратегія поведінки підприємства на певних ринкових сегментах, визначається організаційна і виробнича структура, формується фінансовий проект справи, включаючи стратегію фінансування та пропозиції щодо інвестицій, описуються перспективи зростання підприємства [4].

В умовах ринкової економіки будь-яка підприємницька діяльність (бізнес) пов’язана з господарським ризиком. Значна частина підприємців банкрутує через те, що не має достатніх знань і навичок господарювання. Як свідчать дослідження причин банкрутств малих фірм США, 98% невдач у бізнесі пояснюються незадовільним управлінням (45% – некомпетентність, 20% – низький професіоналізм, 18% – брак управлінського досвіду, 9% – відсутність досвіду роботи на виробництві, 3% – невиконання взятих на себе зобов’язань, 2% – шахрайство, 1% – стихійне лихо і лише 2% – причинами, що не залежать від якості управління фірмою [3].

У міжнародному дослідженні були проаналізовані умови бізнес планування в усіх країнах світу (табл. 1) і виділені найвпливовіші з них. Кожній країні присвоєно відповідну позицію в рейтингу сприятливості умов ведення бізнесу. Рейтинг має 190 позицій. Чим вища позиція країни в рейтингу сприятливості умов ведення бізнесу, тим сприятливіше підприємницьке середовище для відкриття і функціонування підприємства, вищий рівень бізнес-планування та реалізації можливих бізнес-проектів. Позиція кожної країни за рейтингом сприятливості умов для ведення бізнесу визначається через упорядкування сукупної оцінки, отриманої тією чи іншою країною за показником віддаленості від передового рубежу за десятьма напрямками. Кожен із напрямів складається з декількох показників, що мають рівне значення для індикатора. Рейтинг для всіх країн складений за станом на червень 2016 року.

Таким чином, у рейтингу щодо сприятливості умов бізнес-планування та ведення бізнесу в 2016 році, за офіційними даними, Україна займає 80-у позицію. В нашій країні достатньо високий рівень створення нових підприємств та кредитування проектів, за цим критерієм ми на 20-й позиції. Проте за показниками забезпечення виконання контрактів Україна займає 81 місце в рейтингу, що свідчить про відсутність конкретних, чітко спланованих і логічно обґрунтованих бізнес-проектів, з чого можна зробити висновки про те, що в нашій країні низький рівень розвитку бізнес-планування, а отже, цю сферу потрібно розви-

**Рейтинг країн світу щодо сприятливості умов
бізнес-планування та ведення бізнесу за 2016 р.**

Країна	Рейтинг легкості ведення бізнесу (позиція)	Створення підприємств	Отримання кредиту	Оподаткування	Міжнародна торгівля	Забезпечення виконання контрактів
Данія	3	24	32	7	1	24
Великобританія	7	16	20	10	28	31
США	8	51	2	36	35	20
Швеція	9	15	75	28	18	22
Латвія	14	22	7	15	25	23
Німеччина	17	114	32	48	38	17
Австрія	19	111	62	42	1	10
Литва	21	29	32	27	19	6
Канада	22	2	7	17	46	112
Польща	24	107	20	47	1	55
Португалія	25	32	101	38	1	19
Чеська Республіка	27	81	32	53	1	68
Нідерланди	28	22	82	20	1	71
Франція	29	27	82	63	1	18
Швейцарія	31	71	62	18	37	39
Іспанія	32	85	62	37	1	29
Японія	34	89	82	70	49	48
Румунія	36	62	7	50	1	26
Білорусь	37	31	101	99	30	27
Болгарія	39	82	32	83	21	49
Російська Федерація	40	26	44	45	140	12
Угорщина	41	75	20	77	1	8
Бельгія	42	17	101	66	1	52
Молдова	44	44	32	31	34	62
Італія	50	63	101	126	1	108
Ізраїль	52	41	44	96	59	89
Люксембург	59	67	170	16	1	15
Греція	61	56	82	64	29	133
Монголія	64	36	62	35	103	85
Китай	78	127	62	131	96	5
Україна	80	20	20	84	115	81
Індія	130	155	44	172	143	172

Джерело: розроблено авторами на основі [5].

вати. Порівняймо з показниками провідних країн, наприклад, Німеччини (займає 17 місце в рейтингу), Франції (29), Швеції (9), США (8), Великобританії (7), де бізнес-планування та його використання у різних сферах господарювання добре розвинене. Першу позицію в рейтингу 2016-го року посіла Нова Зеландія, а останню, 190-у, – Сомалі.

У 2016 році зросли інвестиційні надходження до малого, середнього та великого бізнесу України. За офіційними даними, найбільші обсяги прямих інвестицій внаслідок реалізації бізнес-проектів були спрямовані до фінансової і страхової діяльності, у торгівлю, ремонт автотранспорту та промисловість (рис. 1).

Надходження інвестицій від реалізації успішного бізнес-планування

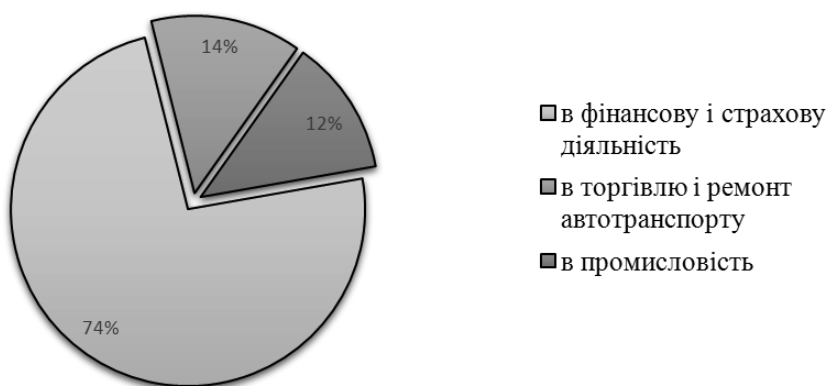


Рис. 1. Надходження інвестицій від реалізації успішного бізнес-планування в українські компанії у 2016 році

Джерело: розроблено авторами на основі [10].

Розумно розроблений бізнес-план дає змогу ефективно розвивати підприємницьку діяльність, знаходити інвесторів, партнерів і кредитні ресурси; такий план використовується для підвищення ефективності управління підприємством і прогнозування діяльності та надає змогу розв'язувати наступні завдання [2, с. 143-144]:

- 1) обґрунтовувати економічну доцільність нових напрямів розвитку;
- 2) розраховувати необхідні ресурси для здійснення процесу, а також очікувані результати діяльності, насамперед обсяги продажу, прибуток, прибуток на капітал;
- 3) визначати джерела фінансування обраної стратегії, тобто способів концентрації фінансових ресурсів;
- 4) добирати працівників, що реалізовуватимуть даний план.

Отже, наявність обґрунтованого бізнес-плану сприяє залученню капіталу, визначенню планів на майбутнє, ретельному вивченню передбачуваних ризиків і можливих труднощів, які можуть перешкодити практичній реалізації бізнес-проекту. Його впровадження дасть можливість значно підвищити ефективність діяльності підприємства, його конкурентоспроможність і скоротити витрати.

Висновки

Незважаючи на відсутність законодавчих актів, які зобов'язували б підприємства мати бізнес-плани, сьогодні в Україні тим не менше діє значна кількість указів, які формують ділове середовище підприємства. Функціонування в ньому передбачає необхідність розробки бізнес-плану для фінансування проекту.

В даний час в умовах ринкової економіки дуже важливо своєчасно вживати відповідних заходів реагування. Велике значення має процес бізнес-планування, адже він дає можливість проаналізувати весь комплекс майбутніх процесів підприємницької діяльності. Саме на основі планування подальшої поведінки свого бізнесу на національному та міжнародному ринках підприємство отримує реальну можливість мінімізувати внутрішні і частину зовнішніх ризиків компанії, зберегти гнучкість управління підприємством. Бізнес-план – документ, що аналізує основні проблеми, з якими може зіткнутися підприємство, і визначає основні способи їхнього вирішення. Саме за допомогою бізнес-плану менеджмент підприємства оцінює, з якими ризиками ринку може зіткнутися їхній бізнес, та бути готовими до зустрічі з ними. Бізнес-план є проектом розвитку та вдосконалення роботи підприємства як в Україні, так і за кордоном, в якому обґрунтовується необхідність залучення відповідних коштів із зовнішніх джерел, доводиться загальна ефективність проекту і реальні можливості його окупності та прибутковості.

Література

1. Doing business. Всемирный Банк. Оценка Бизнес Регулирования. Проект «Ведение бизнеса» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://russian.doingbusiness.org>
2. Данік Н. В. Бізнес-планування як інструмент здійснення фінансового менеджменту в сучасних умовах розвитку України / Н. В. Данік // Наукова стаття. Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. Вип. 2. – Миколаїв. – 2015 р. – С. 81-84.
3. Козловський В. О., Лесько О. Й. Бізнес-планування : Навчальний посібник. Видання 2-е, доповн. та переробл. – УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2008. – С. 7, 21-22.
4. Овдій Л. І., Некрасова Я. А. Оцінка інвестиційної привабливості підприємств за допомогою статистичних моделей / Л. І. Овдій, Я. А. Некрасова // Вісник Хмельницького національного університету № 4. – 2009 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.nbuv.gov.ua>
5. Перевозчикова Н. О., Масловська М. В. Особливості процесу бізнес-планування в сучасних умовах розвитку України. / Н. О. Перевозчикова, М. В. Масловська // Електронне наукове фахове видання «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки №11. – Донецький національний технічний університет. – Донецьк, 2013 р. – С. 46-48.
6. Семенченко Ю. Важливість розробки бізнес-плану в сучасних умовах господарювання / Ю. Семенченко // Тези конференції. VIII Всеукраїнська студентська науково-технічна конференція «Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання» / Луцький національний технічний університет. – Луцьк. – 2015 р. – С. 84-85.
7. Череп А. В., Лисенко О. А. Необхідність бізнес-планування : наукова стаття / А. В. Череп, О. А. Лисенко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – Хмельницьк: 2009 р. – № 6. – Т.1. – С. 119-122.
8. HoReCa: навч. посіб. у 3 т. – Т. 3. Кейтеринг / [А. А. Мазаракі, С. Л. Шаповал, С. В. Мельниченко та ін.]; за ред. А. А. Мазаракі. – Київ : Київ. Нац. торг.-екон. ун-т, 2017. – 448 с.
9. Бізнес-планування : навч. посіб. / Т. Г. Васильців, Я. Д. Качмарик, В. І. Блонська, Р. Л. Лупак. – К. : Знання, 2013. – 173 с.
10. Величко В. Етапи розробки бізнес-плану підприємства / Економіка України. – 2012. – № 5. – С. 42-48.