

Гнатенко І.А., к.е.н., доц., Ушаков В.В., магістр
Київський національний університет технологій та дизайну
**ОСОБЛИВОСТІ ПРОЦЕСУ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ
В СУЧАСНИХ УМОВАХ РОЗВИТКУ УКРАЇНИ**

Анотація. У даній статті проведений аналіз сучасного стану бізнес-планування на підприємствах України. Виявлені основні проблемні моменти і слабкі місця українських бізнес-планів. Розглянуті основні недоліки при замовленні бізнес-плану як специфічної послуги.

Ключові слова: бізнес-план; фінансовий план; організаційний план; маркетинговий план; ризики; ціна; бізнес-ідея; інвестор.

Гнатенко И.А., к.э.н., доц., Ушаков В.В., магистр
Киевский национальный университет технологий и дизайна
**ОСОБЕННОСТИ ПРОЦЕССА БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ
В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ РАЗВИТИЯ УКРАИНЫ**

Аннотация. В данной статье проведен анализ современного состояния бизнес-планирования на предприятиях Украины. Выявлены основные проблемные моменты и слабые места украинских бизнес-планов. Рассмотрены основные недостатки при заказе бизнес-плана как специфической услуги.

Ключевые слова: бизнес-план; финансовый план; организационный план; маркетинговий план; риски; цена; бизнес-идея; инвестор.

Gnatenko I., Ushakov V.
Kyiv National University of Technologies and Design
**FEATURES OF THE PROCESS OF BUSINESS PLANNING UNDER CURRENT
CONDITIONS DEVELOPMENT OF UKRAINE**

Abstract. This article analyzed the current state of business planning in the Ukraine, identified key problematic aspects and weaknesses of Ukrainian business plans, and considered the basic disadvantages in the ordering business plan as a specific service.

Keywords: business plan; financial plan; organizational plan; marketing plan; risks; price; business idea; investor.

Постановка проблеми. На сьогоднішній день нестійкість факторів навколишнього середовища вимагає від підприємств деталізованого, прогнозування своєї стратегічної та поточної діяльності, врахування ризиків і можливостей подальшого розвитку та досягнення поставлених цілей. Актуальність потребує від менеджменту будь-якої організації вміння приймати відповідні управлінські рішення. Важливим елементом стратегічного планування, який вирішальною мірою може прогнозувати реакцію підприємства на вимоги зовнішнього середовища та підтримувати його відповідну поведінку на ринку, є бізнес-планування, яке можна розглядати як дієвий інструмент сучасного менеджменту, за допомогою якого підприємства можуть визначити мету і завдання свого функціонування, розробляти систему заходів щодо покращення результатів діяльності або запобігання небажаним явищам.

Аналіз досліджень і публікацій. Питання складання бізнес-планів з урахуванням економічної ситуації розглянуті у наукових працях відомих вчених: Н. Крилової, В.А. Чичина [1], К. Кіпермана, І.В. Ліпсіса, М.М. Алексєєва [2], Г.Д. Львовського, В.Д. Маркової, С.Ф. Покропивного [3], М. Муллей, О.І. Пальчик, Ю. Смаковська [4], Г. Пітерса, А.Р. Полякова, Х. Роузена, Ю.І. Скірко, В. Хруцького та ін.

Водночас, багато поглядів цього питання з огляду на особливості розвитку сучасної економіки потребують більш повного та предметного дослідження. На сьогодні існує декілька наукових підходів до розробки бізнес-планів на підприємстві, які обґрунтовані

зарубіжними економістами і менеджерами: П. Тіффані, С.Д. Пітерсоном, Х. Роузенем, Р. Уотерменом, та іншими. Але всі ці наукові розробки повинні підлягати ретельній адаптації до українських реалій та стану перехідної економіки.

Постановка завдання. Основною метою дослідження є проведення аналізу сучасного середовища бізнес-планування в Україні та виявлення основних проблемних етапів і слабких місць процесу бізнес-планування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Бізнес-планування – це сучасний і досить популярний термін на сьогодні в бізнес-середовищі. Але розробка бізнес-планів і ведення діяльності в руслі постійного бізнес-планування з урахуванням всіх нюансів даного поняття (постійний моніторинг ринку, стану конкурентної середовища, складання планів для впровадження будь-яких змін і т.д.) на вітчизняних просторах знаходяться на відчутній відстані від європейських практик розвинених країн.

Безліч бізнесменів, які опрацювали не одне зарубіжне видання з розробки бізнес-планів і намагаються дотримуватися рекомендацій, викладених у них, стикаються з нерозглянутими там, та й невідомими на Заході труднощами. На відміну від західних країн, ділове планування в Україні має ряд особливостей [1, с. 59].

Українське законодавство на сьогодні не призначає обов'язковості розробки бізнес-плану. Останній є новим документом для більшості українських підприємств [2, с. 115]. Незважаючи на прагнення країни приєднатися до європейської суспільності та підвищити стандарти якості продукції, послуг та правила ведення бізнесу, набагато поширена позиція, яка заперечує доцільність розробки розгорнутого бізнес-плану і передбачає, як дилему, стисле техніко-економічне обґрунтування. Інколи вважається, що відсутність проробленого бізнес-плану може бути зрівноважена знанням «глибин» вітчизняного бізнесу й інтуїцією.

Для такого стану подій в Україні існує багато передумов. Не конкурентоспроможність українських бізнес-планів пояснюється цілим ланцюгом помилкового ставлення до цього питання перш за все зі сторони замовників бізнес-планів (під замовником розуміється юридична або фізична особа, яка володіє певною бізнес-ідеєю і прагне до її реалізації). Для цього потрібно 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 рекомендує такі послуги, маючи висококваліфікованих досвідчених фахівців у сфері бізнес-планування та консалтингу. Розглянемо саме останню ситуацію і, впливаючи з української практики, проблеми [4, с. 435].

Бізнес-план має коротко та чітко відображати план реалізації проекту. Він дає змогу інвестору оцінити якість проекту та можливості учасників. Інакше це основний документ, переглянувши який, інвестор може прийняти постанову про вкладення своїх коштів у визначену ідею. В той же момент цей документ надає змогу особі, яка має певну бізнес-ідею, донести її до інвестора і отримати кошти на її реалізацію [5, с. 67]. Таким чином, можна зробити висновок, що даний документ являється корисним для кожного учасника бізнес-проекту і слугує розвитку підприємництва та розвитку економіки і суспільства в цілому. Але дійсність і практичні аспекти відрізняються від теоретичних.

Перш за все, найпоширеніша проблема полягає у обсязі робіт, який замовник хоче отримати від розробників. Замовник вважає, що бізнес-план у нього вже є і все, що необхідно, це консолідувати цифри у таблиці, які потім буде легко аналізувати інвесторові. Але в більшості випадків при детальному ознайомленні спеціаліста з об'ємом робіт виявляється, що замовник має лише опис своєї ідеї а для того, щоб фінансовий план був обґрунтованим, необхідно ще серйозно попрацювати [4, с. 436]. Тобто на практиці бізнес-середовище зіштовхується з питанням недостатньої обізнаності керівників у питаннях бізнес-планування і звідки беруться цифри, здатні вразити інвестора.

Отже, будь-який бізнес-план включає в себе три блоки: маркетинговий, організаційний і фінансовий. Перші два блоки бізнес-плану можна фактично розглядати, як підготовку вихідних даних для третього, фінансового. У маркетинговому блоці готуються вихідні дані для дохідної частини фінансового плану, в організаційному – для видаткової. Ось якщо всі ці цифри у вас є, тоді все готово для головного фінансового планування, оскільки в переважній більшості випадків саме там будуть зосереджені дані, що цікавлять інвесторів і замовників бізнес-плану [5, с. 68]. Фінансовий блок в обов'язковому порядку містить [6, с. 257]:

- бюджет доходів і витрат, який ілюструє прибутковість проекту;
- бюджет руху грошових коштів, який розраховується для визначення розміру інвестицій, термінів їх використання і повернення;
- розрахунок фінансових показників, що відображають прибутковість і стійкість проекту.

Але не варто робити швидких висновків і ставати прихильником поширеного погляду, що єдиним вагомим результатом бізнес-плану є фінансовий план. Безумовно, прогноз фінансових показників цікавить інвестора в першу чергу. Але, як правило, гарні цифри потрібно обґрунтувати і в цій справі будуть корисні і грамотний аналіз ринку, і переконлива програма просування та продуманий план розвитку продукту [1, с. 60]. А у випадку, якщо бізнес-план розробляється і для «внутрішнього користування», організаційний план повинен бути опрацьований максимально детально, щоб стати реальним керівництвом до дії.

Нажаль, іноді замовники взагалі вважають, що інвестор читає тільки резюме бізнес-плану, основу якого складають ключові фінансові показники. Але далеко не всі інвестори такі легковажні, адже не варто забувати про те, що він інвестує свої кошти і напевно прагнучим бути максимально детально ознайомлений з бізнес-проектом [1, с. 61]. Саме тому бізнес-план повинен розроблятися поступово, починаючи з опрацювання маркетингової частини, щодо якої знову ж в українському бізнесі існують помилкові стереотипи, план – це все, маркетинг – ніщо. Навіть розуміючи необхідність обґрунтування дохідної частини, деякі замовники намагаються викреслити зі складу робіт аналіз ринку і опрацювання тактики маркетингу, вважаючи це зайвою тратою коштів за інформацію, яка не відіграє кардинальної ролі в їх діяльності.

У багатьох випадках маркетинговий блок, що включає дослідження ринку – це найбільш трудомістка частина бізнес-плану: ємність і динаміку ринку, виявлення конкурентів, їх слабкі і сильні сторони, розробка стратегії конкуренції, аналіз можливих постачальників, розробка тактики діяльності на ринку: ціноутворення, способи продажів і просування товару, перспективи розвитку і т.д.

Слід відмітити також один із основних і частіше за все вирішальних аспектів специфіки бізнес-планування в Україні – ціна. Якісний, достовірний бізнес-план створюється висококваліфікованими спеціалістами під конкретний проект з урахуванням цілого ряду індивідуальних особливостей. Такий документ являється каталізатором розвитку підприємства або основним важелем старт-апів. Звісно, його ціна не низька, як і аналогічні консалтингові послуги. Саме тому замовники часто обирають не весь документ, а певні його частини, які являються для них найбільш складними і важливими при аналізі. Таке положення справ і являється передумовою появи всіх вище перерахованих помилок і хибного ставлення до певних структурних підрозділів бізнес-плану.

Якісний бізнес-план дасть змогу розв'язати чимало завдань, основними серед яких є такі [2, с. 143–144]:

- 1) обґрунтування економічної доцільності нових напрямків розвитку;
- 2) розрахунок очікуваних фінансових результатів діяльності, насамперед обсягів продажу, прибутку, доходів на капітал;

3) визначення джерел фінансування обраної стратегії, тобто способів концентрації фінансових ресурсів;

4) підбір працівників, спроможних реалізувати такий план.

Висновки. За ринкової економіки, а особливо в умовах світової економічної кризи та нестабільної внутрішньої економічної ситуації в Україні, до процесу бізнес-планування промислових підприємств повинні ставитися такі умови: на одні й ті самі виробничі потужності мають розроблятися декілька альтернативних бізнес-проектів; обов'язкова, розробка трьох варіантів бізнес-планів: мінімального – за несприятливого розвитку подій, номінального – за прогнозованого розвитку подій, максимального – за найсприятливішого розвитку подій. Це дасть здатність не тільки зберегти існуючі промислові підприємства, а й чіткою мірою створювати нові види товарів.

Досліджені в даній статті питання, безперечно, не вичерпують повністю таку складну тему, як планування діяльності підприємства. Проте матеріал, наданий тут, допоможе розроблювачам виробів, економістам, менеджерам та маркетологам уникати помилок у зазначеній сфері і більше використовувати у своїй практиці сучасні способи управління і стратегічного планування.

Список використаної літератури

1. Горемыкин В. А. Бизнес-план: Методика разработки. 45 реальных образцов бизнес-планов / В. А. Горемыкин, А. Ю. Богомолов. – 3-е изд., доп. и перераб. – М.: Ось-89, 2002. – 864 с.
2. Телетов О. С. Маркетинг партнерських стосунків у системі виробництва і споживання промислової продукції: монографія / С. М. Ілляшенко, Л. Г. Мельник, В. В. Божкова та ін.; за ред. С. М. Ілляшенка. – Суми: Унів. кн., 2006. – С. 58–117.
3. Телетов О. С. Маркетингова політика в умовах економічних криз / О. С. Телетов // Зб. тез Другої міжнародної науково-практичної конференції «Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу», 1–3.10.2009. – Суми: Мрія-1, 2009. – С. 214–216.
4. Телетов О. С. Бізнес-план: навч. посібник для ВНЗ / О. С. Телетов. – Суми: Вид-во СумДУ, 2005. – 104 с.