

УДК 330.322:005.511(083.92)

Жуков В. В., к.е.н., доцент,
доцент кафедри банківської справи
Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця

НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС- ПЛАНУВАННЯ В УКРАЇНІ

Жуков В. В. Напрями розвитку та вдосконалення бізнес-планування в Україні. У статті досліджено особливості здійснення бізнес-планування інвестиційних проектів, виявлено основні проблеми та способи їх вирішення. Проведено пошук можливих варіантів поліпшення процесу бізнес-планування. Для досягнення мети розроблено рекомендації стосовно вдосконалення організації та механізму проведення бізнес-планування.

Ключові слова: бізнес-план; бізнес-планування; проектне фінансування; інвестиційний проект.

Жуков В. В. Пути развития и совершенствования бизнес-планирования в Украине. В статье проведено исследование особенностей реализации бизнес-планирования инвестиционных проектов, выявлены основные проблемы и пути их решения. Проведено поиск возможных вариантов с целью улучшения процесса бизнес-планирования. Для достижения цели разработаны рекомендации с целью улучшения организации и механизма бизнес-планирования.

Ключевые слова: бизнес-план; бизнес-планирование; проектное финансирование; инвестиционный проект.

Zhukov V.V. Directions of development and perfection of business planning in Ukraine. In the article the study of peculiarities of realization of business planning of investment projects identified main problems and ways to overcome them. Conducted a search for possible improvements in the business planning process. To achieve the goal of developed recommendations to improve the Organization and business planning mechanism.

Key words: business plan; business planning; project funding; investment project.

Постановка проблеми. Основною ланкою та організаційним початком всього процесу реалізації цілей будь-якої підприємницької діяльності є планування. Результатом будь-якого виду планування є план. Результатом бізнес-планування є бізнес-план. Основними завданнями на даний момент є подальший розвиток співпраці з іноземними країнами, дослідження досвіду розвинених держав та впровадження заходів для покращення процесу бізнес-планування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В умовах становлення ринкової економіки в Україні проходить процес адаптації відомих методик планування господарської діяльності до світових стандартів. На даному етапі розвитку української економіки оволодіння мистецтвом складання бізнес-плану стає вкрай актуальним.

Питання розвитку та вдосконалення бізнес-планування в Україні були розглянути у працях вітчизняних та зарубіжних учених. Серед науковців, які приділили значну увагу дослідженням бізнес-планування в Україні, слід виділити таких, як: В.І. Блонська, А.Б. Андріїв, В.І. Павлов, М. Пашута, А.В., Череп, О.А. Лисенко, Т.В. Черничко, Л.І. Шваб, В.Н. Сальніков, В.Є. Москалюк та В.М. Попов [1-9], слід відзначити недостатній розвиток методологічних положень щодо створення й застосування методів та підходів для покращення процесу бізнес-планування.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження особливостей

здійснення бізнес-планування інвестиційних проектів, виявлення основних проблем, способів їх вирішення, пошук можливих варіантів поліпшення процесу бізнес-планування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для визначення заходів щодо покращення процесу бізнес-планування, розглянемо деякі недоліки та проблеми, що існують у даній сфері.

Багато вітчизняних науковців [1, 2, 3] відмічають недосконалість процесу складання бізнес-плану в Україні. Так наприклад, Череп А.В. та Лисенко О.А. [4] наголошують на недовершеності нормативно-правової бази. Багато питань підприємницької діяльності ще не врегульовані, не відпрацьований механізм виконання укладених угод. Нині в Україні іде процес адаптації зарубіжного досвіду до вітчизняних умов, типізація методології та документації, хоча законодавство України закріплює обов'язковість розробки бізнес-плану. В Україні тепер простежується поступовий, але впевнений перехід від нецивілізованих форм бізнесу (високі ставки реінвестування, затримки платежів, правовий непослух) до сучасних міжнародних форм із використанням методів і засобів бізнес-планування [2].

Черничко Т.В. [5] стверджує, що процес бізнес-планування повинен бути регулярним та його зміст постійно поновлюватися. Деякі підприємства працюють достатньо довго за застарілим бізнес-планом і тому втрачають позиції на ринку. Як результат досліджень та організаційної роботи, що має своєю метою вивчення конкретного напрямку діяльності фірми на визначеному ринку в організаційно-економічних умовах, що склалися, бізнес-план має ґрунтуватися на [3]:

- конкретному проектуванні виробництва визначеного товару, створення нового виду виробів або нових послуг;
- всебічному аналізі виробничо-господарської та комерційної діяльності організації, метою якого є виділення її вад і переваг, специфіки та відмінностей від інших фірм-конкурентів на ринку;
- вивченні конкретних фінансових, техніко-економічних та

організаційних механізмів, що використовуються в економіці для реалізації конкретних завдань.

Шваб Л.І. [6] вважає, що процес оцінки ризиків інвестиційного проекту та відображення їх у бізнес-плані має безліч суттєвих недоліків. Так, наприклад не існує чіткої класифікації ризиків та їх описання, а тому деякі ризики зазвичай забувають включати до бізнес-плану і не аналізують причин їх виникнення та засобів запобігання та боротьби з ними. Крім того не існує визначеного підходу до інтерпретації ризиків у бізнес-плані, не дається докладне описання структури розділу „Ризики” та порядку його складання.

Науковець Сальніков В.Н. [7] відзначає, що зазвичай оцінка ефективності проекту, його аналіз зводиться до розрахунку лише кількох базових показників і не включає в себе безліч інших, не менш важливих критеріїв. Як наслідок, бізнес-план не містить повного відображення суті проекту та не дає інвестору повного розуміння його доцільності. На думку автора, бізнес-планування має бути багатоцільовим та багатокритеріальним процесом і враховувати максимальну кількість факторів впливу. Досягти бажаного результату він пропонує шляхом використання багатфакторних математичних моделей та дотриманням основних принципів бізнес-планування.

Автори Москалюк В.Є. [8] та Павлов В.І. [2] також відмічають необхідність дотримання принципів бізнес-планування та виділяють основні причини помилок, що допускаються під час бізнес-планування:

1. Надмірний пріоритет короткострокових показників над довгостроковими. У будь-якої фірми є багато невідкладних проблем, які вона прагне вирішити за максимально короткий період. Але термінове – це не завжди найважливіше, мабуть, найважливішим є визначення загального напрямку дій організації, її основної мети, довгострокових завдань. Багато керівників скаржаться на недолік часу, тому вони не мають змоги займатися плануванням, зокрема довгостроковим, причина пов'язана з особистістю менеджера. Ідеться про слабкі навички керівників у плануванні. Накопичений економічний досвід не привчив їх до дисциплінованого, систематичного

мислення. Участь менеджера у плануванні є обов'язковою і в міру накопичення досвіду дає втішні результати.

2. Причина пов'язана з особистістю фахівця із планування. Плановики і керівники – це дві протилежні людські категорії. На відміну від керівників, розробники планів надають перевагу теоретичному підходу до проблеми. У плановиків є необхідні знання для складання плану, вони володіють науковими методами планування. Проте їм часто не вистачає „політичних навичок” і свого погляду на практичний стан речей. Це призводить до двох негативних результатів у плануванні: складання планів, відірваних від економічної діяльності, на яку намагаються впливати плановики; зіткнення, суперечності між керівниками і розробниками планів. Для виходу з такого становища пропонується активна взаємодія плановиків і менеджерів як у процесі планової діяльності, так і під час обговорення стратегічних завдань підприємства [9].

Таким чином, виділяються наступні головні проблеми та недоліки процесу бізнес-планування:

- недосконалість законодавчої бази;
- відсутність типової форми та чітко визначеної єдиної структури бізнес-плану;
- відсутність орієнтації бізнес-планування на постійні зміни умов макро- та мікро середовища підприємства;
- недосконалість системи оцінки ризиків проекту;
- відсутність багатоцільового та багатокритеріального підходу до оцінки ефективності інвестиційних проектів;
- недотримання принципів бізнес-планування;
- децентралізованість та неорганізованість процесу бізнес-планування на підприємствах.

Розглянемо докладніше наведені проблеми та запропонуємо шляхи їх вирішення.

Недосконалість правової бази полягає у тому, що нині законодавством не закріплене обов'язкове складання бізнес-планів підприємствами, а тому

більшість підприємств ігнорує такий процес, переважно внаслідок стереотипних поглядів на управління та страхом перед новими незнайомими зарубіжними методиками.

Окрім того, деякі керівники вважають, що специфіка діяльності їх фірм не потребує складання бізнес-планів або що такий процес характерний лише для новостворених підприємств. В цьому полягає друга проблема – підприємці не в змозі планувати довгострокову діяльність, постійно концентруючись на короткострокових завданнях. Внаслідок цього підприємство швидко втрачає ціль, а нові цілі не визначаються. Все це призводить до гальмування розвитку та погіршення конкурентних позицій.

Якщо підприємства все ж таки створюють бізнес-плани, роблять це регулярно та свідомо, більшість з них неправильно організовує даний процес. Так, керівники підприємства достатньо чітко розуміють перспективи роботи установи, проте не мають достатніх теоретичних навичок для систематизації необхідної для складання плану інформації. Спеціалісти з планування навпаки – чітко розуміють послідовність та технологію складання плану, проте не в повному обсязі розуміють всі аспекти функціонування фірми. Виникає конфліктна ситуація, яка вирішується шляхом командної розробки бізнес-плану.

Ще одним важливим недоліком процесу бізнес-планування є відсутність його типової форми, тобто чітко визначеного документарного вигляду, а також структури та змісту кожного з розділів. З цього випливає недовершеність системи аналізу проєктів, їх скороченість. Аналіз виконується поверхово, без застосування усіх можливих способів та критеріїв оцінки, а через це недостатньо повно висвітлюється доцільність їх здійснення. Так само керівники нехтують не лише методами аналізу, а й базовими принципами бізнес-планування.

Для вдосконалення процесу складання бізнес-планів пропонується прийняття наступних заходів.

По-перше, вдосконалити нормативну базу шляхом доопрацювання вже

існуючих законодавчих актів, що регулюють діяльність суб'єктів господарювання, введення бізнес-планування як обов'язкового елементу функціонування великих промислових підприємств, а особливо підприємств державної власності та стратегічного значення, визначити періодичність планування та наголосити на необхідності його регулярного проведення.

По-друге, закріпити законодавчо типову форму бізнес-плану із чітким означенням його структурних частин та їх змісту.

По-третє, розробити єдину методику оцінки інвестиційних проектів із зазначенням необхідних для розрахунку коефіцієнтів та показників, та засобів математичного моделювання, а також розробити чітку класифікацію ризиків проектів та шляхів їх уникнення.

По-четверте, створити у рамках підприємств ефективною системи розробки бізнес-планів, яка передбачала б командну роботу керівників та підлеглих, а також забезпечувала б всебічний та повний аналіз діяльності фірми та її майбутніх перспектив.

По-п'яте, забезпечити дотримання основних принципів бізнес-планування: єдність, безперервність, гнучкість і точність.

Висновки. Вдосконалення процесу складання бізнес-планів в Україні полягає в тому, що планування в організації повинне мати системний характер. Це означає, існування сукупності елементів, взаємозв'язок між ними та наявність єдиного напрямку розвитку елементів, системи поведінки, орієнтованої на спільну мету бізнесу. Об'єктами планування в організації стають окремі підрозділи, що входять до неї, і окремі частини процесу планування. Взаємозв'язок між підрозділами здійснюється на основі координації на горизонтальному рівні, тобто на рівні функціональних підрозділів (відділ маркетингу, виробничий відділ, фінансовий відділ та ін.).

Значимість безперервності планування полягає в тому, що цей процес на підприємствах повинен здійснюватися постійно в межах життєвих циклів проектів і виготовлюваних продуктів. Безперервний процес планування дає змогу забезпечити постійну участь працівників фірми в плановій діяльності зі

всіма спричиненими цим позитивними наслідками.

Поняття гнучкості пов'язане з безперервністю планування, із можливістю міняти свою спрямованість у зв'язку з виникненням непередбачених обставин. Для здійснення принципу гнучкості плани слід складати так, щоб у них можна було вносити зміни, пов'язуючи їх із змінними внутрішніми і зовнішніми умовами. Тому в плани, як правило, включають резерви.

Принцип точності. Всякий план повинен бути підготовлений із таким рівнем точності, який усуває можливу невідомість. Тобто плани повинні бути конкретизовані і деталізовані, залежно від зовнішніх і внутрішніх умов діяльності фірми.

Таким чином, було проаналізовано основні проблеми та недоліки процесу бізнес-планування та запропоновано ряд заходів щодо їх вирішення. Впровадження даних заходів забезпечить вдосконалення методології аналізу інвестиційних проектів, оцінки ризиків, організації процесу складання бізнес-планів на підприємствах і, як наслідок, забезпечить вдосконалення якості управління суб'єктами господарювання та сприятиме розвитку економічної діяльності.

Список літератури:

1. Блонська В.І. Андріїв А.Б. Ефективність інвестування проектів і шляхи вдосконалення обґрунтування його доцільності / В.І. Блонська, А.Б. Андріїв // Науковий вісник. – 2008. – вип. 18.1 – С. 114-119.
2. Павлов В.І. Основи підприємництва: терміни бізнесу: навч. посібн. / В.І. Павлов – Т.2. – Луцьк: Надстир'я, 2008. – 210 с.
3. Пашута М. Проектне фінансування в харківській області/ М. Пашута // Персонал. – 2011. – № 10. – С. 66-74.
4. Череп А.В., Лисенко О.А. Необхідність бізнес-планування / А.В. Череп, О.А. Лисенко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2009. – № 6, Т. 1. – С. 119-122.

5. Черничко Т.В. Удосконалення бізнес-плану як форма стратегічного планування виробничого підприємства (на прикладі ринку кондитерських виробів в Україні) / Т.В. Черничко // Науковий вісник НЛТУ України. – 2009. – Вип. 19.3. – С. 217 – 220.

6. Шваб Л.І. Основи підприємництва: навч. посібн. / Л.І. Шваб – 2ге видання. – К.: Каравелла. –2007. – 368 с.

7. Сальніков В.Н. Бізнес-планування та організація фінансово-господарської діяльності підприємства: навч. посібн. – 3-е вид. доп. і випр. / В.Н. Сальніков. – К.: Альтера. –2007. – 520 с.

8. Москалюк В.Є. Планування діяльності підприємства : навч. посібн. / В.Є. Москалюк. – К. : Вид-во КНЕУ. – 2009. – 252 с.

9. Попов В.М. Деловое планирование. Методы, организация современная практика: учеб. пособие / В.М. Попов. – М.: Финансы и статистика. – 2007. – 324 с.