

## ПРОБЛЕМИ РОЗРОБКИ БІЗНЕС-ПЛАНУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ В СУЧАСНИХ УМОВАХ УКРАЇНИ

УДК 338.2

Фоміна Т.В., студентка 4 курсу  
ХНЕУ ім. С. Кузнеця

*Анотація: У науковій статті розглянуто проблемні аспекти розробки бізнес-планів, що стосуються як змістовної частини цього документа, так і організаційної складової процесу бізнес-планування. У ході дослідження було виділено наступні основні проблеми розробки бізнес-плану у середовищі України.*

*Annotation: The article deals with the problematic aspects of developing business plans that relate both to the content of this document and to the organizational component of the business planning process. In the course of the research, the following main problems were identified in the development of a business plan in the Ukrainian environment.*

*Ключові слова: бізнес-план, інвестиції, перспективність, ефективність, підприємницька діяльність, ризики, конкурентоспроможність.*

*Keywords: business plan, investment, perspective, efficiency, entrepreneurial activity, risks, competitiveness.*

Процес планування є невід'ємним природнім елементом управління створенням, функціонуванням та розвитком кожного підприємства, адже дозволяє не лише передбачити найбільш важливі економічні характеристики та параметри господарювання, але й узгодити місію та цілі, стратегію і тактику розвитку підприємства, його ресурсний потенціал та можливості її реалізації [1, с. 5].

У розвинених країнах у кожній організації повинен бути бізнес-план, ретельно продуманий, систематично коригований відповідно до мінливих умов господарювання. Його відсутність є істотним недоліком діяльності підприємства, що відображає слабкість управління компанією. Найважливішим завданням розробки бізнес-планів є проблема залучення і обґрунтування інвестицій і кредитів, у тому числі зарубіжних, необхідних для здійснення проектів (пропозицій) технічного переозброєння або реконструкції підприємств. У цьому випадку бізнес – план необхідний як основний інструмент, що дає можливість вибору того чи іншого варіанта інвестування основної діяльності, що підтверджує гарантованість їх повернення на основі ефективного використання.

В сучасній економічній літературі та практичній діяльності менеджерів підприємств можна зустріти велике різноманіття визначень бізнес-плану і процесу бізнес-планування, часом дуже суперечливих і таких, які не в повній мірі відображають практичну сутність цих категорій [2, с. 13]. За сучасним економічним словником Б.А. Райзберга, бізнес-план – план, програма здійснення бізнес-операцій, дій фірми, що містить відомості про фірму, товар, його виробництво, ринки збуту, маркетинг, організацію операцій та їх ефективність [3].

Таким чином, бізнес-планування – це об'єктивна оцінка власної підприємницької діяльності підприємства, фірми та в той же час необхідний інструментарій проектно-інвестиційних рішень відповідно до потреб ринку та існуючою ситуацією господарювання.

Питання розробки бізнес-планів з урахуванням економічної ситуації розглянуті у наукових працях відомих вчених: Покропивного С. Ф., Чичуна В. А. [4], Кіпермана К., Ліпсіса І. В., Алексєєва М. М., Пугачевської К. Й. [5], Пітерса Г., Полякова А. Р., Роузена Х., Скирко Ю. І., Хруцького В. та ін. Але певні особливості бізнес-планування в Україні обумовлюють мету статті, яка полягає у дослідженні та узагальненні проблем, які виникають у підприємців в процесі розробки бізнес-планів в сучасних умовах.

На відміну від західних країн, ділове планування в Україні має ряд особливостей і проблем [4, с. 59].

По-перше, українське законодавство на сьогодні не закріплює обов'язковість розробки бізнес-плану. Останній є новим документом для більшості українських підприємств [6, 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 розгорнутого бізнес-плану і передбачає, як альтернативу, стисле техніко-економічне обґрунтування.

Для такого стану подій в Україні існує багато передумов, перш за все, недостатньо високий рівень змістовної частини розроблених бізнес-планів. Неконкурентоспроможність українських бізнес-планів пояснюється помилковим ставленням зі сторони замовників бізнес-планів (під замовником розуміється юридична або фізична особа, яка володіє певною бізнес-ідеєю і прагне до її реалізації). Бізнес-план повинен коротко та чітко відображати план реалізації проекту. Він дає змогу

інвестору оцінити якість проекту та можливості учасників. Тобто це основний документ, переглянувши який, інвестор може прийняти рішення про вкладення своїх коштів у конкретну ідею [7, с. 67].

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. Фінансовий блок в обов'язковому порядку містить [5, 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 далеко не всі бізнес-плани містять ретельно розроблені складові фінансового блоку.

Ще одним проблемним аспектом бізнес-плану є недостатня увага до аналізу ризиків. Незважаючи на те, що даний пункт входить у структуру бізнес-плану практично кожного стандарту, частіше за все до нього підходять без особливої відповідальності [5, с. 259].

Для вирішення цього питання розробник зобов'язаний виявити всі ймовірні ризики, тобто можливі обставини, здатні привести до істотного погіршення показників проекту. Потім по кожному ризику розробити заходи, спрямовані на його запобігання або компенсацію його негативного впливу. На завершення проводиться кількісна оцінка наслідків негативного розвитку подій і розрахунок фінансових показників за умови такого сценарію. Таким чином, в результаті роботи над цим пунктом бізнес-плану замовник отримує відповіді на два питання [7, с. 70]: які ризики найбільш небезпечні для життєздатності проекту; та що робити, щоб запобігти найбільш небезпечні ризики та їх наслідки.

Недостатньо високий рівень змістовної частини бізнес-планів часто пов'язаний з організаційними моментами його розробки. Цей документ власник ідеї може доручити розробити внутрішнім спеціалізованим підрозділам підприємства, 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. Розглянемо саме останню ситуацію і проблеми, що з'являються в українській практиці.

Слід зазначити, що 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 є передумовою появи всіх вище перерахованих помилок і хибного ставлення до певних структурних розділів бізнес-плану.

Щоб вирішити цю проблему замовнику слід розуміти, що якісний бізнес-план дасть змогу розв'язати чимало завдань, основними серед яких є такі [6, 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.

Незважаючи на відсутність законодавчих актів, які прямо зобов'язують розробку бізнес-планів, сьогодні в Україні прийнята значна кількість указів, які формують ділове середовище підприємства. Функціонування в ньому передбачає необхідність розробки бізнес-плану для одержання фінансування проекту. Підвищення обізнаності підприємців і управлінців та переймання зарубіжного досвіду стосовно бізнес-планування приведе український бізнес на новий більш високий рівень розвитку.

Отже автором було досліджено проблемні аспекти розробки бізнес-планів, що стосуються як змістовної частини цього документа, так і організаційної складової процесу бізнес-планування. Це дозволило виділити наступні основні проблеми розробки бізнес-плану у середовищі України:

недостатня обізнаність керівників у питаннях бізнес-планування;  
недостатньо високий рівень фінансової складової бізнес-плану;  
відсутність якісного аналізу ризиків;

використання обмеженої інформації бізнес – плану, через неможливість його повного придбання.

Усі перераховані проблеми у бізнес-середовищі можна вирішити контролем з боку держави, створенням конкурентного середовища серед замовників бізнес-планів та заохочення відкриття більшої кількості консалтингових компаній. Адже впровадження обґрунтованого бізнес-плану дозволить значно підвищити ефективність діяльності підприємства, його конкурентоспроможність і скоротити витрати.

### Література

1. Шваб Л. І. Економіка підприємства : навч. посіб. для студ. ВНЗ / Л. І. Шваб. – К. : Каравела, 2005. – 568 с.
2. Пласков Н. С. Стратегический и текущий экономический анализ : учеб. / Н. С. Пласков. – М. : Эксмо, 2007. – 656 с.
3. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь / Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева – [5-е изд., перераб. и доп.]. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 495 с.
5. Чичун В. А. Бізнес-планування як фактор успішної підприємницької діяльності / В. А. Чичун, В. Д. Паламарчук // Соціум. Наука. Культура. – 2010. – 21(18). – 86 с. – С. 58-63.
6. Пугачевська К. Й. Значення бізнес-планування як чинника господарської діяльності в ринковій економіці / К. Й. Пугачевська, Т. С. Плют // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – № 21.1. – 469 с. – С. 256-260.
7. Планування діяльності фірми: навч.-метод. посібник / М. М. Алексєєва – К.: Фінанси і статистика, 2011. – 248 с.
8. Пашута М. Бізнес-планування як фактор успішної підприємницької діяльності / М. Пашута // Персонал. – 2006. – № 10. – 258 с. – С. 66-74.

Науковий керівник, к.е.н., доц.

Селезньова Г. О.