

## ГРОШІ, ФІНАНСИ І КРЕДИТ

УДК 338.2

**Данік Н.В.**,  
*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри фінансів та кредиту,  
Миколаївський національний університет  
імені В. О. Сухомлинського*

### **БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗДІЙСНЕННЯ ФІНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ РОЗВИТКУ УКРАЇНИ**

### **BUSINESS PLANNING AS A TOOL FOR THE IMPLEMENTATION OF FINANCIAL MANAGEMENT IN CONDITIONS OF MODERN DEVELOPMENT OF UKRAINE**

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.

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, маркетинговый план, риски, цена, бизнес-идея, инвестор.

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 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 будь-якої організації вміння приймати відповідні управлінські рішення. Важливим елементом стратегічного планування, який вирі-

шальною 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, розробляти систему заходів щодо поліпшення результатів діяльності або запобігання небажаним явищам.

**Аналіз останніх 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, Алексєєва М.М. [2], Г.Д. Львовського, В.Д. Маркової, Покропивного С. Ф. [3], М. Муллей, О.І. Пальчик, Смаковська Ю. [4], Г. Пітерса, А.Р. Полякова, Х. Роузена, Ю.І. Скірко, В. Хруцького та ін.

Водночас, багато аспектів цієї проблеми 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, Стівеном Д. Пітерсоном, Х. Роузеном, 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 стану бізнес-планування в Україні та виявлення основних проблемних моментів 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.

Багато 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 закріплює обов'язковості розробки бізнес-плану. Останній 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 розгорнутого бізнес-плану і передбачає, як альтернативу, стисле техніко-економічне обґрунтування. Іноді вважається, що відсутність проробленого бізнес-плану може бути компенсована знанням “глибин” вітчизняного бізнесу й інтуїцією.

Для такого стану подій в Україні існує багато передумов. Неконкурентоспроможність українських бізнес-планів пояснюється цілим рядом 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 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. Розглянемо саме останню ситуацію і, впливаючи з української практики, проблеми [4, с. 435].

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. В той же час цей документ надає можливість особі, яка має певну бізнес-ідею, донести її до інвестора і отримати кошти на її реалізацію [5, с. 67]. Отже, можна зробити висновок, що даний документ являється корисним для кожного учасника бізнес-проекту і сприяє розвитку підприємництва та розвитку економіки і суспільства в цілому. Але дійсність і практичні аспекти відрізняються від теоретичних.

Окрім ціни бізнес-плану замовник зацікавлений у результаті. А щоб його отримати, важливо виокремити та позбавитися від певних помилкових позицій та поглядів, що

супроводжують українських підприємців при замовленні даної специфічної послуги. Отже, розглянемо основні помилки замовників бізнес-планів.

Перш за все, найпоширеніша проблема полягає у обсязі робіт, який замовник бажає 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 переконливим, потрібно ще серйозно попрацювати [4, с. 436]. Тобто на практиці бізнес-середовище зіштовхується з проблемою 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.

На жаль, 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.

Розглянемо ще один проблемний аспект бізнес-плану, а саме аналіз ризиків. Незважаючи на той факт, що даний пункт входить у структуру бізнес-плану практично кожного стандарту, частіше за все до цього пункту підходять без особливої відповідальності, вставляючи в документ шаблонний примірник, навіть не корегуючи його з огляду до специфіки бізнес-проекту. Такий підхід являється вкрай непрофесійним [6, с. 259]. Розробник зобов'язаний виявити всі ймовірні ризики, тобто можливі обставини, здатні привести до істотного погіршення показників проекту. Потім по кожному ризику розробляються 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 [5, с. 70]:

– які ризики найбільш небезпечні для життєздатності проекту?

– що робити, щоб запобігти найбільш небезпечним ризикам та їх негативним наслідкам?

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 з проведеного дослідження.** 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.

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 дозволить значно підвищити ефективність діяльності підприємства, його конкурентоспроможність і скоротити витрати.

В умовах ринкової системи господарювання бізнес-план – це активний робочий інструмент управління, відповідний пункт усієї планової та виконавчої діяльності підприємства. Бізнес-план дає змогу аналізувати, контролювати й оцінювати успішність діяльності в процесі реалізації підприємницького проекту, виявляти відхилення від плану та своєчасно коригувати напрямки розвитку бізнесу.

### Список літератури:

1. Чичун В.А., Паламарчук В.Д. Бізнес-планування як фактор успішної підприємницької діяльності // Соціум. Наука. Культура. – 2010. – 21(18). – 86 с. – С. 58-63.
2. Планування діяльності фірми: навч.-метод. посібник / Алексеева М. М. – К.: Фінанси і статистика, 2011. – 248 с.
3. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування : навч. посібник / Покропивний С. Ф., Соболев С. М., Швиденко Г. О., Дерев'янко О. Г. – [Вид. 2-ге, доп.]. – К.: КНЕУ, 2010. – 379 с.
4. Смаковська Ю. Критерії експертної оцінки бізнес-плану підприємницького проекту // Формування ринкової економіки в Україні. – 2009. – № 19. – 518 с. – С. 434-438.
5. Пашута М. Бізнес-планування як фактор успішної підприємницької діяльності // Персонал. – 2006. – № 10. – 258 с. – С. 66-74.
6. Пугачевська К.Й., Плют Т.С. Значення бізнес-планування як чинника господарської діяльності в ринковій економіці // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – № 21.1. – 469 с. – С. 256-260.