

О.І. Іляш, д.е.н., професор, проректор з наукової та міжнародної діяльності,
Міжнародний університет фінансів

Т.Г. Васильців, д.е.н., професор, заступник директора, Регіональний філіал
Національного інституту стратегічних досліджень у м. Львові

Р.Л. Лупак, к.е.н., доцент, доцент кафедри економіки,
Львівський торговельно-економічний університет

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ НА ВНУТРІШНЬОМУ РИНКУ УКРАЇНИ

У статті розглянуто необхідність бізнес-планування господарської діяльності для підприємств, що передбачають розроблення та реалізацію стратегії конкурентоспроможності на внутрішньому ринку. Визначено сучасні характеристики внутрішнього ринку України, які обумовлюють низький рівень конкурентоспроможності вітчизняних підприємств та доведено припущення про відсутність налагодженої методичної схеми бізнес-планування як одного із головних чинників, що призводять до погіршення та сповільнення розвитку економіки підприємства. Виділено фактори впливу на зміст та структуру бізнес-плану підприємства, які стосуються його цілей розробки, аудиторії, на яку розрахований та концептуальних характеристик (сфер, продукту, розмірів та фінансових потреб бізнесу). Обґрунтовано переваги підприємства, яке прагне удосконалити процедури бізнес-планування реалізуючи стратегію конкурентоспроможності. Концептуальна характеристика бізнесу-планування підприємства в умовах внутрішнього ринку України стосувалась можливостей вірогідного представлення плану адаптаційних дій, напрямів та засобів розвитку, схем оптимального ресурсного забезпечення, які обов'язково враховуються при реалізації стратегії конкурентоспроможності. Представлено внутрішню логіку (послідовність) розробки бізнес-плану на підприємстві, надавши характеристику кожному етапу із врахуванням тенденцій, які властиві внутрішньому ринку України.

Ключові слова: бізнес-планування, підприємство, стратегія, конкурентоспроможність, внутрішній ринок.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Належне створення, а надалі функціонування та розвиток кожного суб'єкта господарювання, потребує детального планування, дієвим інструментом якого виступає процес бізнес-планування. Особливо при започаткуванні нового напрямку, виду економічної діяльності чи створенні стратегічного підрозділу підприємства важливе значення відводиться розробці бізнес-плану як детального попереднього аналізу та прогнозу перспектив підприємницького проекту.

Для вітчизняних підприємств важливість удосконалення бізнес-планування обумовлюється сучасними тенденціями на внутрішньому ринку, адже об'єктивно посилюється потреба в більш детальному та комплексному впровадженні сучасних елементів стратегічного забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

В умовах постійної адаптації до конкурентного середовища та розроблення стратегії конкурентоспроможності на внутрішньому ринку бізнес-план дозволяє практично охопити всі функціональні напрями підприємства, починаючи від детального опису технології бізнес-проекту і закінчуючи ґрунтовними фінансовими розрахунками ефективності господарювання. Тому його розробка і контроль реалізації значно сприяє як підвищенню ефективності, так і зниженню ризиків у започаткуванні нових напрямів підприємницької діяльності. Відтак, із посиленням конкуренції на внутрішньому ринку підвищується актуальність використання такого методичного інструменту як бізнес-плану в реалізації стратегії конкурентоспроможності підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної

проблеми і на які спирається автор, виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Теоретичні основи системи бізнес-планування та широке коло питань, пов'язаних з реалізацією стратегії конкурентоспроможності підприємства, відображені в роботах вітчизняних і закордонних авторів, таких як А. Верланов, В. Гетало, В. Горемикін, І. Должанський, Я. Качмарик, В. Козловський, А. Кривонос, В. Кучеренко, В. Македон, В. Попов, А. Сергеев, Г. Тарасюк, О. Телетов, В. Ясинський. Проте низка питань пов'язаних з удосконаленням теоретико-методичних положень бізнес-планування в контексті реалізації стратегії конкурентоспроможності вітчизняними підприємства на внутрішньому ринку потребують подальшого вивчення та формування відповідних рекомендацій.

Постановка завдання. Метою статті є наукове обґрунтування теоретико-методичних засад удосконалення бізнес-планування реалізації стратегії конкурентоспроможності підприємства на внутрішньому ринку України.

Виклад основного матеріалу дослідження із обґрунтуванням одержаних наукових результатів. Сучасними характеристиками внутрішнього ринку України є згортання обсягів споживання товарів та послуг домогосподарствами, погіршення їх структури споживання, скорочення обсягів оптової та роздрібної торгівлі, збереження імпортозалежності внутрішнього ринку непродовольчих товарів, зниження пропозиції інноваційної продукції та ін. [1, с. 256-258].

Очевидно, що такі тенденції обумовлені низькою конкурентоспроможністю вітчизняних підприємств, яка проявляється у їх нездатності виробляти та ефективно замінювати імпорту аналогічну продукцію, раціонально використовувати накопичений фінансово-інвестиційний капітал, активно брати участь у програмуванні державної політики регулювання підприємницької діяльності, детінізувати ділові відносини та припинити функціонувати на принципах корупційного ведення бізнесу. Можна спрогнозувати, якщо діяльність вітчизняних підприємств не буде структурно удосконалюватись і, насамперед, це підтверджуватиметься відсутністю стратегічних планів, можна очікувати ще більшого

погіршення та сповільнення розвитку економіки держави.

Відмітимо роль бізнес-плану для вітчизняних підприємств, яка полягає в тому, що цей документ виконує сукупність цілей, узагальнених за зовнішньою та внутрішньою функціями: зовнішня (документ призначений для інституцій фінансово-кредитного сектора, інвесторів, співзасновників, партнерів по бізнесу, потенційних працівників) стосується ознайомлення заінтересованих суб'єктів зовнішнього середовища із сутністю та основними аспектами підприємницького проекту підприємства; внутрішня (документ призначений для внутрішнього користування на підприємстві апаратом управління, іншими працівниками) стосується опрацювання механізму самоорганізації підприємства, тобто обґрунтування цілісної системи управління реалізацією важливого для підприємства бізнес-проекту [2, с. 7-8].

Якісний бізнес-план дасть змогу розв'язати чимало завдань, основними серед яких є такі: обґрунтування економічної доцільності нових напрямків розвитку на внутрішньому ринку; розрахунок очікуваних фінансових результатів діяльності, насамперед обсягів продажу, прибутку, доходів на капітал; визначення джерел фінансування обраної стратегії конкурентоспроможності підприємства; підбір працівників, конкурентоспроможних реалізувати планові завдання та ін. [3, с. 143-144].

Бізнес-план є універсальним інструментом планування та дозволяє вирішувати значну кількість різних за характером стратегічних завдань. Тому бізнес-плани як документи можуть значною мірою відрізнятись один від одного за формою, змістом, структурою, обсягами і т. д. Так, бізнес-план може розроблятися для підприємства загалом чи для окремих бізнес-ліній (стратегічних підрозділів, продуктів (послуг), технічних рішень і т. ін.). У першому випадку бізнес-план може стосуватись нового підприємства, діючого, чи підприємства, яке реорганізується. Для діючого підприємства цей документ може розроблятися з метою планування розвитку або забезпечення фінансового оздоровлення. У свою чергу бізнес-план розвитку підприємства може стосуватись всього підприємства чи його окремого виробничого підрозділу.

Особливості структури бізнес-плану залежать від характеристики суб'єкта, на якого розрахований цей документ (банк, інвестор, партнер/контрагент по бізнесу чи майбутній працівник). Відтак, при затвердженні складу та змісту бізнес-плану вітчизняні підприємства повинні звертати увагу на такі фактори (рис. 1): вид підприємницької діяльності; галузь функціонування підприємства; розмір бізнесу та обсяги інвестицій, необхідних для його організації; перспективи розвитку підприємства та реалізації підприємницького проекту; характеристики продукції (послуг) підприємства та існуючої стадії її життєвого циклу; цілі розробки бізнес-плану та аудиторії, на яку він розрахований; обрані стратегії підприємства; розміри цільового ринку та рівень конкуренції на ньому; рівень деталізації планових розрахунків у часі і т. ін.

Удосконалюючи процедури бізнес-планування підприємства на внутрішньому ринку України передбачають виконання низки

завдань у забезпеченні власної конкурентоспроможності. Так, вдається пристосуватись до ринкових трансформаційних перетворень в системі ведення бізнесу, що супроводжуються зміною економічного середовища підприємства, формуванням нових методів використання ресурсного потенціалу. Тим самим, система змін формує конкурентне середовище підприємства, як сферу якісного планування процесів переходу з одного конкурентного стану в інший. При цьому бізнес-моделювання системи забезпечення конкурентоспроможності підтверджує успіх удосконалення господарсько-фінансового механізму підприємства чи започаткування нових перспективних напрямів діяльності. Саме значна кількість управлінських зв'язків, які утворюють економічні комунікації, призводить до необхідності узгодження усієї системи ведення бізнесу та збалансованості конкурентного середовища функціонування підприємств.



Рис. 1. Фактори впливу на зміст та структуру бізнес-плану підприємства, що реалізує стратегію конкурентоспроможності на внутрішньому ринку

Розроблено авторами

Іншим аспектом бізнес-планування є врахування трансформаційних процесів мобілізації, розподілу і перерозподілу ресурсних можливостей підприємства, які передбачають обґрунтування заходів та цільових функцій зростання конкурентної позиції, прогнозування тактики і стратегії конкурентної поведінки підприємства в умовах динамічного впливу

ринкового середовища. Тут важливим є врахування організаційно-економічних та управлінських підходів до планування очікуваних надходжень і виплат грошових коштів в господарській системі підприємства. Також виникає необхідність використання економічного інструментарію для проведення планових техніко-економічних розрахунків,

розробки альтернативних планів та обґрунтування оптимальних варіантів реалізації бізнес-проектів підприємства. Важливо, що можливості врахування у товарній політиці результатів прогнозування місткості ринку, сезонних хвиль споживання продукції (послуг) та, відповідно, обсягів власного виробництва дозволить забезпечити оптимальність вибору варіантів стратегічного розвитку підприємства.

Реалізація підприємствами стратегії конкурентоспроможності не може бути успішною без попереднього удосконалення процедури бізнес-планування. Адже плануючи результати бізнесу вітчизняним підприємствам вдається врахувати практичні аспекти реформування економічної системи в Україні, яка на сьогодні передбачає розвиток ринкового середовища та системи економічних відносин забезпечення конкурентоспроможності. Тут важливо правильно здійснити вибір моделі забезпечення стійкості конкурентних позицій підприємства, що потребуватиме використання економічно-обґрунтованого підходу до вирішення комерційних проблем з урахуванням показників ефективності стратегічного управління [4, с. 322-324; 5, с. 210-212].

Незаперечно, що бізнес-планування є вдалим методичним інструментом визначення граничних меж внутрішнього і зовнішнього середовища функціонування підприємства та вибору оптимальних відповідей у зменшенні рівня невизначеності підприємницької діяльності. Передбачення та обґрунтування бажаного стану підприємства в процесі аналізу і обліку сукупності факторів бізнес-середовища дозволяє забезпечити оперативне відстеження виконання бізнес-плану, виявлення помилок та можливостей його коригування. При цьому систематизація інформаційних ресурсів зменшує можливі ризики негативних наслідків реалізації підприємницького проекту, забезпечуючи розрахунок критичних обмежень обсягів господарської діяльності, при яких досягається беззбитковість функціонування підприємства на внутрішньому ринку.

Внутрішня логіка розробки бізнес-плану підприємства може здійснюватись у порядку, представленому на рис. 2. Безпосередньо починати розробку бізнес-плану необхідно з надання стислої характеристики галузі, до якої належить бізнес-проект (її сучасний стан;

тенденції розвитку; можливість появи нових видів продукції; галузеві чинники, які сприяють або обмежують розвиток підприємства (реалізацію бізнес-проекту).

Наступним кроком є розкриття концепції поведінки підприємства в галузі (що передбачає висвітлення стратегічних і тактичних цілей діяльності; продукції (послуг), її привабливості; перспектив розвитку підприємства). Після цього дається загальна характеристика ринку продукції (послуг) підприємства (потенціалу та тенденцій розвитку ринку та цільового сегмента; обґрунтування розміщення підприємства; оцінки впливу конкуренції).

Наступним етапом є визначення орієнтирів та цілей маркетингової діяльності підприємства (планової частки ринку; розгалуженості системи збуту; застосування системи знижок, ін.) та обґрунтування стратегії маркетингу і програм, що її забезпечують (засобів та каналів збуту; політики ціноутворення; рекламної компанії; політики підтримки продукту).

Логічним етапом розробки бізнес-плану є прогнозування обсягів продажу продукції (послуг) підприємства (за часовими інтервалами; за видами продукції (послуг); за споживачами; консервативні прогнози; найбільш вірогідні прогнози; оптимістичні прогнози).

Володіючи інформацією про ймовірні обсяги майбутніх продаж продукції (надання послуг) розробник бізнес-плану має змогу здійснити розрахунок виробничих параметрів бізнес-проекту (основних технологічних операцій; машин та устаткування; сировини та матеріалів; виробничих та невиробничих приміщень), за допомогою яких стане можливим процес виробництва і реалізації продукції відповідно до прогнозних обсягів продаж.

На наступному етапі необхідно обґрунтувати організаційні параметри підприємства (бізнес-проекту) (організаційну форму управління; потребу в персоналі, зокрема управлінському, зовнішніх консультантах), щоб усвідомити яким чином буде організовано процес реалізації бізнес-проекту, управління ним, у межах якої організаційно-правової форми буде реалізовуватись.

По мірі розробки кожного з розділів бізнес-плану необхідно виявити та здійснити опис потенційних загроз реалізації бізнес-проекту і передбачити способи їх мінімізації (типи

можливих ризиків; найбільш імовірні ризики; способи реакції на загрози бізнесу).

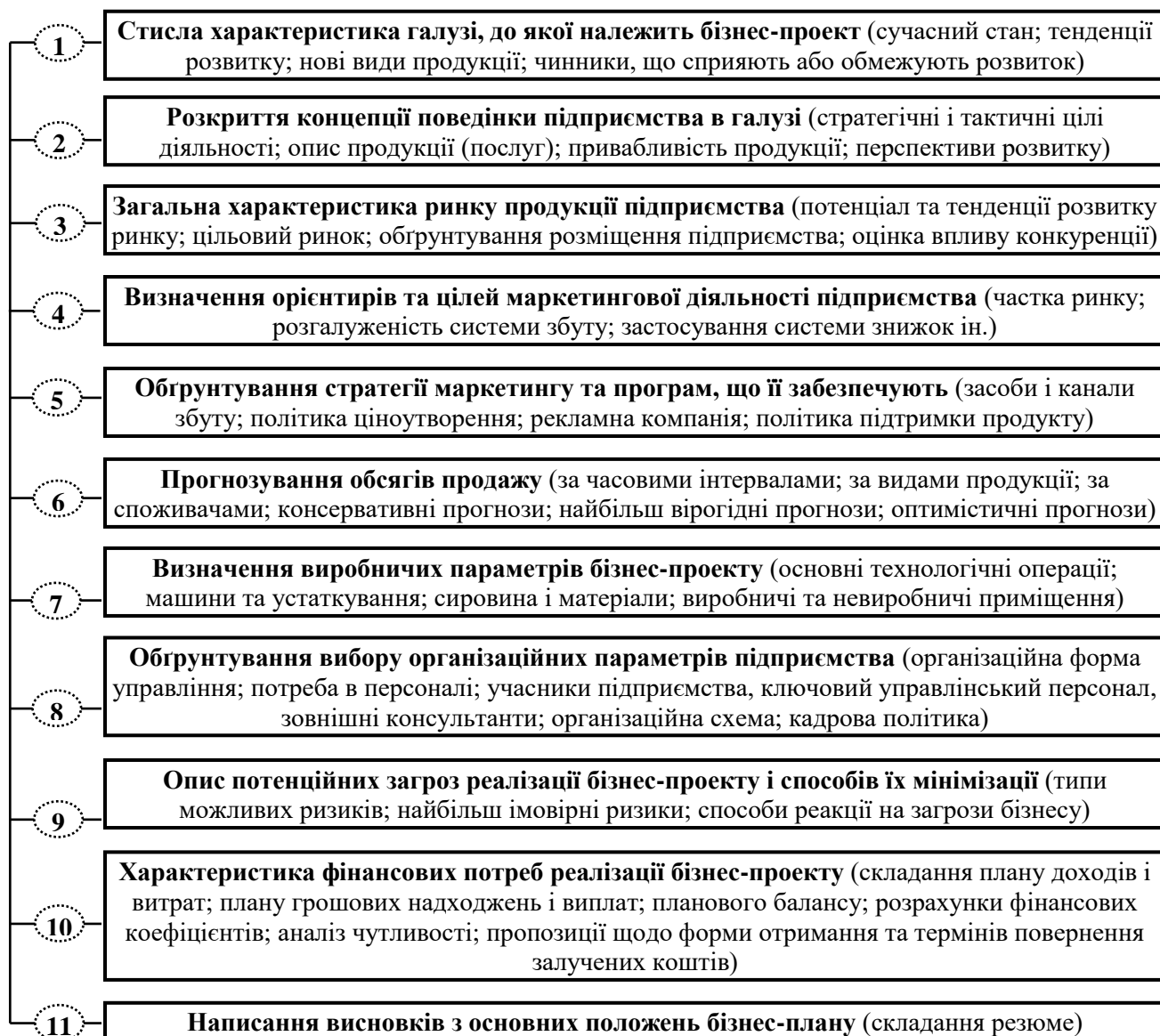


Рис. 2. Внутрішня логіка розробки бізнес-плану підприємства, що реалізує стратегію конкурентоспроможності на внутрішньому ринку

Розроблено авторами

Останнім етапом розробки бізнес-плану є розрахунок фінансових потреб реалізації бізнес-проекту (складання плану доходів і витрат; плану грошових надходжень і виплат; планового балансу; розрахунки фінансових коефіцієнтів; аналіз чутливості; пропозиції щодо форми отримання та термінів повернення залучених коштів) відповідно до потреб, передбачених у кожному з попередніх розділів бізнес-плану, зведення цих інвестицій воєдино та проведення розрахунків економічних показників ефективності реалізації проекту.

Завершальним етапом розробки бізнес-плану є написання коротких висновків з

основних положень бізнес-плану (складання резюме) [2, с. 41-43; 6; 7].

Послідовність розробки розділів бізнес-плану може бути дещо відмінною, наприклад, як у таблиці 1. Так, представлена логіка та структура бізнес-плану підтверджує його як документ, який містить систему ув'язаних в часі та просторі та узгоджених з метою і ресурсами заходів і дій, спрямованих на отримання прибутку, внаслідок реалізації підприємницького проекту. Це результат планування, зафіксований у стислій та зрозумілій формі документа. Він виступає інструментом досягнення мети, що включає всі основні напрями діяльності підприємства на внутрішньому ринку.

Таблиця 1. Послідовність розробки бізнес-плану у процесі реалізації стратегії конкурентоспроможності підприємства на внутрішньому ринку

Номер та зміст етапу	Назва розділу бізнес-плану
1. Збір і аналіз інформації про продукцію (послуги) підприємства	Опис продукції (послуги)
2. Збір і аналіз інформації з ринку збуту	Маркетинг-план
3. Аналіз стану і можливостей підприємства, а також привабливості галузі	Опис підприємства і галузі
4. Визначення потреби та джерел забезпечення підприємства необхідним ресурсним забезпеченням (основні засоби, оборотні активи, персонал, ін.)	Виробничий план
5. Розрахунок потрібного капіталу і джерел фінансування (щомісячні/щоквартальні звіти про прибутки та збитки; звіти про рух коштів; прогнозні баланси; нараховані податки; фінансові результати)	Фінансовий план
6. Визначення загальної суми інвестицій по проекту, розрахунок їх ефективності (термін окупності; індекс прибутковості; внутрішня норма рентабельності; чистий приведений дохід; аналіз чутливості проекту)	Фінансові потреби та повернення інвестицій
7. Розробка організаційної структури управління, правового забезпечення та календарного плану-графіку реалізації проекту	Організаційний план
8. Передбачення ускладнень і ризиків, розробка заходів з їх усунення чи мінімізації	Ризики та гарантії
9. Підбір додаткових матеріалів і складання додатків	Додатки
10. Складання стислого змісту про суть, обсяги та результати проекту	Резюме
11. Складання анотації на проект	Анотація
12. Оформлення титульного аркуша	Титульний аркуш

Незаперечно, що бізнес-план є одночасно інструментом керівництва до дії та до виконання. Він використовується для перевірки ідей, цілей, для підвищення ефективності управління підприємством та прогнозування результатів діяльності. Це особливо актуально, коли ринок постійно трансформується, стан його досить складно спрогнозувати, а інформаційні джерела мають високий рівень суб'єктивізму. Важливо, що по мірі реалізації бізнес-проекту цей документ може уточнятися шляхом коригування відповідних показників.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Сучасною вимогою внутрішнього ринкового середовища України для кожного суб'єкта господарської діяльності є постійне передбачення майбутніх змін, які визначають його конкурентоспроможність та здатність функціонувати на ринку. Відтак,

використовуються різні методичні інструменти у стратегічному управлінні, які по-різному показують майбутній стан підприємства.

Практика господарської діяльності довела, що невід'ємним природнім елементом стратегічного управління є бізнес-планування, яке охоплює створення, функціонування та розвиток кожного економічного агента, адже дозволяє не лише передбачити найбільш важливі економічні характеристики та параметри господарювання, але й узгодити місію та цілі, стратегію і тактику розвитку, можливості її реалізації.

У перспективі важливо вияснити загальноприйнятну структуру бізнес-плану, яка може стати взірцем для вітчизняних підприємств, буде затверджена на законодавчому рівні та прийматиметься як обов'язкова при поданні заявок на кредитування, бюджетну чи грантову підтримку.

Список літератури

1. Про внутрішнє та зовнішнє становище України в 2016 році : аналітична доповідь до Щорічного Послання Президента України до Верховної Ради України. – К. : НІСД, 2016. – 688 с.
2. Бізнес-планування : навч. посіб. / Т. Г. Васильців, Я. Д. Качмарик, В. І. Блонська, Р. Л. Лупак. – К. : Знання, 2013. – 173 с.
3. Алексєєва М. М. Планування діяльності фірми : навч.-метод. посіб. / М. М. Алексєєва. – К. : Фінанси і статистика, 2011. – 248 с.
4. Лупак Р. Л. Економічне обґрунтування стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємства / Р. Л. Лупак // Науковий журнал «Бізнес Інформ». – 2013. – № 4. – С. 320-325.

5. Васильців Т. Г. Конкурентні переваги підприємства та обґрунтування стратегії їх забезпечення / Т. Г. Васильців, Н. Я. Кравчук // Науковий вісник НЛТУУ : зб. наук.-техн. праць. – 2013. – Вип. 23.2. – С. 208-213.

6. Ляш О. І. Необхідність теоретичного обґрунтування й розробки системного підходу до оцінки результативності діяльності підприємства [Електронний ресурс] / О. І. Ляш, О. М. Заярна // Глобальні та національні проблеми економіки : зб. наук. праць. – 2015. – Вип. 3. – Режим доступу : <http://global-national.in.ua/issue-3>.

7. Горемыкин В. А. Энциклопедия бизнес-планов: Методика разработки. 75 реальных образцов бизнес-планов / В. А. Горемыкин, Н. В. Нестерова. – М. : Ось-89, 2003. – 1104 с.

References

1. *Pro vnutrishnye ta zovnishnye stanovyshche Ukrainy v 2016 rotsi* (2016), [On the Internal and External Situation of Ukraine in 2016], NISD, Kyiv, Ukraine.

2. Vasylytsiv, T. H., Kachmaryk, YA. D., Blons'ka, V. I. and Lupak, R. L. (2013), *Biznes-planuvannya*, [Business Planning], Znannya, Kyiv, Ukraine.

3. Aleksyeyeva, M. M. (2011), *Planuvannya diyal'nosti firmy* [Planning of the firm's activity], Finansy i statystyka, Kyiv, Ukraine.

4. Lupak, R. L. (2013), *Ekonomichne obgruntuvannya stratehichnoho upravlinnya konkurentospromozhnistyu pidpryyemstva* [Economic justification of strategic management of enterprise competitiveness], *Biznes Inform*, vol. 4, Kharkiv, Ukraine.

5. Vasylytsiv, T. H. and Kravchuk, N. YA. (2013), *Konkurentni perevahy pidpryyemstva ta obgruntuvannya stratehiyi yikh zabezpechennya* [Competitive advantages of the enterprise and substantiation of the strategy of their provision], *Naukovy visnyk NLTUU*, vol. 23.2., Lviv, Ukraine.

6. Ilyash, O. I. and Zayarna, O. M. (2015). *Neobkhdnist' teoretychnoho obgruntuvannya y rozrobky systemnoho pidkhodu do otsinky rezul'tatyvnosti diyal'nosti pidpryyemstva* [Necessity of theoretical substantiation and development of a systematic approach to the assessment of the company's performance] [Online], vol. 3, available at : <http://global-national.in.ua/issue-3>, Kyiv, Ukraine.

7. Horemykyn, V. A. and Nesterova, N. V. (2003), *Éntsyklopedyya byznes-planov: Metodyka razrabotky. 75 real'nykh obraztsov byznes-planov* [Encyclopedia of business plans: Methodology of development. 75 real business plans samples], Os'-89, Moscow, Russia.

O.I. Ilyash, *Doctor of Economics, Professor, Vice-Rector for Research and International Activity, International University of Finance*

T.G. Vasylytsiv, *Doctor of Economics, Professor, a Deputy of Director, Regional Branch of the National Institute of Strategic Researches in Lviv*

R.L. Lupak, *PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor Department of Economy, Lviv University of Trade and Economics*

Theoretical and methodological principles of business planning of implementation of the strategy of competitiveness of enterprises in the domestic market of Ukraine

The article considers the necessity of business planning of economic activity for enterprises, which involves the development and implementation of a strategy of competitiveness in the domestic market. The present characteristics of the domestic market of Ukraine which determine the low level of competitiveness of domestic enterprises are determined, and the assumption about the absence of a well-established methodical scheme of business planning as one of the main factors that leads to deterioration and slowdown of the enterprise's economy development is proved. The factors influencing the content and structure of the business plan of the enterprise, which are relevant to its development goals, the audience for which the conceptual characteristics (spheres, product, size and financial needs of the business) are calculated, are allocated. The advantages of the company, which seeks to improve business planning procedures by implementing the strategy of competitiveness, is substantiated. The conceptual characteristic of business-planning of an enterprise in the conditions of the domestic market of Ukraine concerned the possibilities of a possible presentation of a plan of adaptation actions, directions and means of development, schemes of optimal resource supply, which are necessarily taken into account when implementing the strategy of competitiveness. The internal logic (sequence) of business plan development at the enterprise is presented, giving a description to each stage taking into account the tendencies that are inherent in the domestic market of Ukraine.

Keywords: business planning, enterprise, strategy, competitiveness, domestic market.

Стаття надійшла до редакції 30.03.2017