

ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ

DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2019-9-73-42>

УДК 338.2,658.14

Ганечко І.Г., Ситник І.С.

Київський національний торговельно-економічний університет

БІЗНЕС-ПЛАН: ОСОБЛИВОСТІ РОЗРОБКИ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Анотація. Досліджено підходи до змісту та ролі бізнес-плану як інструменту проектно-інвестиційних рішень в умовах невизначеності. На основі аналізу наукових та технологічних змін, які відбуваються протягом останніх років, ідентифіковано головні проблеми розробки та впровадження бізнес-проектів в нових та в традиційних сферах діяльності. Визначено, що в умовах швидких змін бізнес-план повинен бути гнучким інструментом, який на кожному етапі реалізації проекту може бути відкоригованим, що, відповідно, впливатиме на подальші плани. В цьому зв'язку вказано на доцільність застосування циклу Шухарта-Демінга в сфері бізнес-планування з метою більш ефективного управління проектною діяльністю. В роботі досліджено цілі й принципи бізнес-планування та визначено основні з них. Акцентовано увагу на тому, що основними принципами бізнес-планування в нестабільних умовах функціонування є принципи безперервності та гнучкості. Для підвищення гнучкості та зниження потенційних ризиків проектною діяльністю запропоновано більш широке застосування в практиці вітчизняних підприємств реальних опціонів, які характеризуються здатністю пом'якшувати вплив негативних факторів та використовувати сприятливі можливості за умови появи в майбутньому нової інформації, яка впливає на проект.

Ключові слова: бізнес-планування, бізнес-план, проект, принципи бізнес-планування, реальний опціон.

Ganechko Irina, Sytnyk Ihor

Kyiv National University of Trade and Economics

BUSINESS PLAN: FEATURES OF DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION IN UNCERTAINTY

Summary. Approaches to the content and role of the business plan as a tool of project investment decisions under uncertainty are investigated. Business planning involves performing a number of actions aimed at studying the state of affairs of the company in the past, present and with a view to the future. However, the prospects identified at the initial stage of the project and outlined the optimal directions for its implementation may, after some time, become impossible to implement due to the appearance of external factors. Based on the analysis of scientific and technological changes, the main problems of development and implementation of business projects in new and traditional fields of activity have been identified. It is determined that in the context of rapid changes, the business plan should be a flexible tool that can be adjusted at every stage of the project implementation, which will influence further plans. In this regard, it is appropriate to use the Schuhart-Deming cycle in the field of business planning in order to manage project activities more effectively. In the face of rapid changes, the planning horizon is significantly reduced, after one period the plan for the next is refined. The business planning process at an enterprise that implements an investment project ceases to be fixed and requires a comprehensive approach to address the problems encountered during the plan implementation period. The results of the analysis of the world project risk mitigation practice indicate the effectiveness of the options use and the use of favorable opportunities in the project implementation in case of new information affecting the project in the future. Domestic companies rarely use real options to mitigate the effects of negative factors. The work investigates the goals of business planning and determines that the main ones are: own self-control; the need to obtain a bank loan or attract investment; starting cooperation with a foreign partner; merger of companies; implementation of reorganization processes or optimization of production. Attention is drawn to the fact that the basic principles of business planning in unstable operating conditions are the principles of continuity and flexibility.

Keywords: business planning, business plan, project, business planning principles, real option.

Постановка проблеми. В сучасних умовах відкриття нового чи розширення існуючого бізнесу можливе лише після виявлення потреб ринку, які постійно змінюються; аналізу динаміки ринкових тенденцій; обґрунтування виробничих, організаційних та фінансових потреб бізнесу. Основним питанням, на яке потрібно дати відповідь, є питання доцільності інвестування коштів та часу на реалізацію конкретного проекту. Найбільш ефективним інструментом, який дозволяє дослідити потреби ринку, можливості самого підприємства-ініці-

атора проекту та його потенційних учасників, є бізнес-план.

В існуючих теоретико-методологічних розробках, які стосуються бізнес-планування, бізнес-план переважно розглядається як традиційний для ринкової економіки, формалізований документ, програма дій підприємця. Прискорення змін, які відбуваються у зовнішньому середовищі, вимагає критичного аналізу окремих аспектів процесу бізнес-планування діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні дослідження питань методоло-

гії та організації бізнес-планування, його місця в управлінні діяльністю підприємства висвітлено в роботах вчених-економістів, які зробили вагомий внесок у зазначений напрям дослідження, серед них: В. Алієв, В. Барінов, К. Барроу, А. Богомолів, В. Буров, М. Віноградова, С. Головань, В. Горбунов, В. Горемикін, А. Гречан, Р. Гріфін, Н. Данік, О. Дерев'янка, Є. Діденко, І. Дубровін, М. Зінгер, В. Іванова, О. Кузьмін, І. Липиць, В. Лосев, Т. Любанова, С. Ляпунов, М. Мальська, Г. Осовська, В. Пекна, С. Покропивний, М. Романова, С. Соболев, Н. Стрекалова, Г. Тарасюк, Е. Уткін, Г. Швиданенко, В. Ясинський та ін.

В дослідженнях за даною тематикою переважно розглядається зміст бізнес-плану, його структура, цілі розробки, принципи планування, а також вплив бізнес-планування на ефективність діяльності підприємства.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Вивчення наукової літератури та практики бізнес-планування на вітчизняних підприємствах свідчить про недооцінення бізнес-плану як активного інструменту управління бізнесом в умовах невизначеності. Потребують подальшого дослідження принципи побудови та впровадження бізнес-плану в середовищі, яке є несприятливим та потенційно несприятливим.

Мета статті. Метою статті є поглиблення теоретико-методичних та практичних засад бізнес-планування в системі управління підприємницькою діяльністю в умовах невизначеності.

Виклад основного матеріалу. Сучасний стан розвитку називають сталим розвитком, який включає економічну, соціальну та екологічну складові та має задовольняти потреби сучасності, не створюючи при цьому загрози для наступних поколінь задовольняти свої власні потреби. Мова йде не про стабільність, незмінність чи застій в будь-якій сфері діяльності, навпаки, середовище функціонування компаній швидко змінюється та потребує відповідних реакцій. Внаслідок стрімких змін середовища функціонування підприємств стають все більш динамічними, невизначеними та агресивними щодо бізнесу, менеджмент підприємства в так званому «сингулярному середовищі» потребує нових підходів до планування діяльності, в тому числі, до застосування такого традиційного інструменту як бізнес-план. Лінійний підхід до розробки бізнес-плану, коли відбувається екстраполяція минулого та поточного стану в майбутнє, нерідко не спрацьовує, обґрунтовані обсяги ресурсів, доходів, терміни досягнення поставлених цілей виявляються хибними. Це може призвести до небажаних ситуацій банкрутства, коли компанія не здатна виконати своїх зобов'язань перед партнерами, банками, працівниками тощо. У цьому зв'язку, бізнес-план як інструмент планування, не втрачає своєї ролі, проте підходи до його розробки й практичного застосування мають бути переосмисленими.

В сучасній економічній літературі бізнес-план трактується як підготовлений документ, що розкриває усі сторони будь-якого підприємницького заходу, який розпочинається; він є результатом аналізу та призначений для обґрунтування вигідності запропонованого проекту, а також для залучення можливих контрагентів, потенційних фінансових партнерів і висококваліфікованих фахівців [1].

В окремих роботах бізнес-план розглядається як короткий, точний, доступний і зрозумілий опис передбачуваного бізнесу, найважливіший інструмент при дослідженні різних ситуацій, що дозволяє вибрати найбільш перспективний бажаний результат і визначити засоби його досягнення [2]. В багатьох джерелах бізнес-план представлений як невід'ємний елемент стратегічного планування і оперативного управління бізнесом [3]. Ми погоджуємося з тим, бізнес-планування – це інструмент першорядної важливості в процесі управління компанією чи проектом, від правильності його розробки та реалізації залежить майбутнє функціонування підприємства. Формування бізнес-плану дає можливість команді продуктивно і грамотно використовувати в роботі існуючі кошти та інші ресурси. Проте маємо зауважити, що підходи до розробки бізнес-плану мають бути гнучкими, це не остаточний та незмінний документ, відповідно до якого виконуватимуться в певній послідовності конкретні дії. Бізнес-планування передбачає виконання ряду дій, націлених на вивчення стану справ компанії в минулому, сьогоденні та з розрахунком на майбутнє, проте визначені на початковому етапі проекту перспективи та окреслені оптимальні напрямки для втілення в його в життя, через деякий час можуть стати неможливими для реалізації через появу зовнішніх чинників. Водночас, в науковій літературі бізнес-планування розглядається як ефективний метод антикризового управління компанією [4], проте інструменти зниження ризиків проекту, які можуть призвести до кризових явищ не досліджуються.

Демиденко В. розрізняє у своїй науковій роботі корпоративні (управлінські) бізнес-плани, бізнес-плани проектів та цільові бізнес-плани; при цьому автор слушно зауважує, що єдиних універсальних стандартів бізнес-планів не існує, є потреба умінні творчого застосування відомих стандартів до конкретного бізнес-проекту [5].

Дослідження цілей використання бізнес-плану в господарській діяльності підприємства дало змогу виокремити основні з них.

1. Для власного блага. Першочергове завдання для компанії – самоконтроль. Припустимо, компанія починає роботу в новій для себе сфері або суміжній з основною діяльністю. Тут важливо прорахувати потреби та перспективність проекту, обійти можливі ризики, намітити план дій.

2. Для оформлення банківської позики. Якщо раніше для отримання коштів від кредитора достатньо було техніко-економічного обґрунтування на кількох сторінках, наявності застави, рекомендацій третіх осіб та ін., то останнім часом більшість кредиторів для оформлення позики хочуть бачити бізнес-план діяльності підприємства.

3. Для залучення додаткових інвестицій. Вкладниками капіталу в розвиток підприємства можуть бути приватні особи або інші компанії (фонди). Якщо планується публічний випуск акцій, грамотний бізнес-план представить компанію у вигідному світлі, оскільки вся інформація про діяльність стає прозорою для потенційних інвесторів.

4. Для укладання бізнес-тандему із закордонним партнером. Інвестори з інших країн намагаються здійснити капіталовкладення в вітчизняні підприємства, але виявляють велику обереж-

ність і проводять скрупульозну оцінку діяльності потенційних компаньйонів. Наявність бізнес-плану підвищує шанси на започаткування спільної співпраці із зарубіжними партнерами.

5. Для об'єднання (злиття) компаній. Нерідко бізнес-планування стає головною сходинкою на шляху до злиття компаній. Це дозволяє продемонструвати перспективність майбутнього тандему, розкрити можливі ризики, дати уявлення про майбутні прибутки (або збитки).

6. Для здійснення реорганізаційних процесів або оптимізації виробництва. Багато підприємств в процесі росту змінюють напрямок свого розвитку, охоплюють нові сфери діяльності. Вибрати грамотну концепцію в цьому випадку набагато простіше, склавши бізнес-план. Це дасть можливість чітко визначити цілі майбутніх змін, намітити завдання і терміни виконання.

Таким чином, бізнес-план використовується задля різних цілей розвитку бізнесу та охоплює практично всі основні його етапи. В бізнес-плані відображаються обсяги витрат, терміни виконання проекту, кадрові питання, можливі ризики, прогнозовані доходи, розрахунковий час окупності тощо. Проте фактичні показники нерідко суттєво відхиляються від планових в умовах швидких економічних та політичних змін, «чорних лебедів» та форс-мажорних обставин. В менеджменті відомим є цикл Шухарта-Демінга (цикл PDCA), модель безперервного поліпшення процесів управління, який включає наступні елементи: планує (Plan), роби (Do), перевіряй (Check), впливай (Act) [6]. В умовах, які швидко змінюються, застосування PDCA в сфері бізнес-планування також доцільне та може сприяти більш ефективному управлінню проектною діяльністю на системній основі.

Не дивлячись на те, що етап планування є досить важливим, в умовах постійних змін, розроблений попередній бізнес-план, в якому визначено, які ресурси та процеси потрібні для досягнення певної цілі, встановлено коло перспективних покупців або клієнтів, не може бути остаточним документом для виконавців. Після завершення кожного етапу дії має бути проведена перевірка. Перевірка передбачає збір інформації про хід виконання плану, фактичні результати, суттєві розбіжності повинні швидко усуватися з допомогою коригуючих дій. На наступному етапі усі прийняті зміни мають бути враховані, в план внесені відповідні коректування і вже цей відкоригований план має стати новим орієнтиром для перевірки результатів дій на наступному етапі.

На думку Т. Блуммарта, можливості для контролю і, тим більше, реагування на непередбачені зміни в даному випадку відносно незначні, оскільки цикл Шухарта-Демінга більше орієнтований на стабільну та передбачувану діяльність, проте не відповідає умовам експоненційного зростання, в якому нерідко потрібно майже повністю переглянути початковий план [7]. Проте ітерацію планування-перевірка-дії можна повторювати, все залежить від терміну реалізації проекту, а також внутрішніх та зовнішніх впливів на нього. Слід зазначити, що в умовах швидких змін горизонт планування суттєво скорочується, наприклад, по закінченню кварталу уточнюється план

на наступний квартал. Таким чином, бізнес-планування, як і безперервний процес бюджетування на підприємстві, перестає бути фіксованим.

Для врахування фактора невизначеності традиційно в бізнес-плануванні використовується сценарний аналіз. Якщо умови проекту змінюються на гірші й він потрапляє в «песимістичний» сценарій, то такий хід діяльності є небажаним для підприємства, воно прагне якомога швидше вийти з несприятливої зони. В такому випадку потрібний комплексний підхід до вирішення проблеми, гнучкість в реалізації плану. Інструментом зниження потенційних ризиків проектною діяльністю в світовій практиці є опціони. В практиці вітчизняних підприємств реальні опціони досить рідко використовуються. Реальний опціон можна визначити як право прийняття гнучких рішень в умовах невизначеності. Така перевага як гнучкість, має вартість, проте здатність пом'якшувати вплив негативних факторів, використовувати сприятливі можливості при здійсненні проекту буде дуже цінною, коли в майбутньому з'явиться нова інформація й потрібно буде приймати відповідні рішення.

В інвестиційних проектах можуть використовуватися різні типи реальних опціонів, наприклад:

- опціон на збільшення масштабів проекту;
- опціон на відмову від проекту або скорочення його масштабів;
- опціон на збільшення тривалості проекту;
- опціон на виділення фаз проекту;
- опціон на зміну видів функціонального використання;

– колл-опціон освоєння земельної ділянки [8].

Найбільше реальних опціонів можна використати на початковій стадії реалізації проекту, коли теоретично ще є можливість зміни категорії земель, коригування містобудівних регламентів тощо. Використання опціонів дозволяє гнучко та швидко реагувати на виклики, переключатися на іншу діяльність за наявності гірших умов або розширювати діяльність за наявності кращого сценарію, вони по суті стають ключовими елементами реагування на зміни, які відбуваються.

Таким чином, можна виокремити основні принципи бізнес-планування в нестабільному середовищі, – це принципи безперервності та гнучкості. Суть принципу безперервності зводиться до того, що бізнес-планування є процесом постійним та безперервним, саме такий підхід дозволяє своєчасно коригувати тактику з урахуванням невизначених і стрімко мінливих зовнішніх умов. Гнучкість – це здатність швидко перебудуватися у зв'язку з виникненням непередбачених факторів, що впливають на проектну діяльність. У сучасних умовах директивне бізнес-планування стає неприйнятним, стиль менеджменту також потрібно змінювати, відмовляючись від жорстких обмежень та настанов. Більш ефективним вважається планування «знизу вгору», яке базується на залученні широкого кола учасників.

Виникає необхідність не тільки в зміні стилю менеджменту, а й в залученні компанії до екосистем, де можуть бути розроблені інновації, які вплинуть на плани компанії. Це сукупність бізнес-інкубаторів, акселераторів, дослідницьких центрів, венчурних фондів та інших організацій, які працюють над новітніми технологіями в різ-

них сферах діяльності. Зв'язки з відповідними екосистемами дозволяють першими дізнатися про появу нових продуктів чи бізнес-моделей та бути готовими до викликів.

Висновки і пропозиції. В умовах швидких змін та жорсткої конкуренції між компаніями, середній термін життя яких постійно скорочується, досить складно визначити перспективи діяльності, побачити майбутні перешкоди на шляху до виконання поставлених цілей та завдань. Тому процеси розробки та впровадження бізнес-плану потребують гнучкості та можливості перегляду раніше запланованих дій. В цьому зв'язку, доцільно використовувати модель безперервного поліпшення процесів

управління, цикл PDCA; при цьому в умовах швидких змін відбувається скорочення горизонту планування (наприклад, квартал), уточнюючи по закінченню одного періоду план на наступний.

З метою підвищення гнучкості діяльності та нівелювання негативних впливів зовнішнього середовища, компанії можуть більш широко використовувати реальні опції в проектній діяльності, що дозволить враховувати зміни, які впливають на інвестиційний проект та знижувати ступінь невизначеності. При цьому розробка практичних моделей для оцінки маневреності проектів є досить актуальним завданням та потребує подальшого дослідження.

Список літератури:

1. Осовська Г.В., Юшкевич О.О., Завадський Й.С. Економічний словник : наук. видання. Київ, 2007. 358 с.
2. Яременко О.Л. та ін. Стратегічне управління суб'єктами господарювання: проблеми теорії та практики : монографія. Харків, 2013. 587 с.
3. Макаренко С.М., Олійник Н.М. Бізнес-планування : навч.-метод. посібник для студ. спец. 073 «Менеджмент» рівня вищої освіти «бакалавр». Херсон, 2017. 224 с.
4. Гурбик Ю.Ю., Біляев С.С., Сальнікова М.В. Бізнес-планування як ефективний метод антикризового управління компанією: теоретико-методологічний аспект. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Випуск 32. URL: http://bses.in.ua/journals/2018/32_2018/18.pdf
5. Демиденко В. Методологічні проблеми бізнес-планування підприємницької діяльності в сучасних умовах. *Зб. наук. праць ЧДТУ. Серія «Економічні науки»*. 2015. Випуск 40. Ч. 1. С. 38–46.
6. АРАТТА. Український національний портал. Системи якості та 14 принципів управління Демінга. URL: http://www.aratta-ukraine.com/text_ua.php?id=3325
7. Блуммарт Т., Брук С. Четвертая промышленная революция и бизнес. Как конкурировать и развиваться в эпоху сингулярности. Москва, 2019. 204 с.
8. Barman B., Nash K. A Streamlined Real Options Model for Real Estate Development. MS Thesis, Massachusetts Institute of Technology. Cambridge, MA, September 2007. 53 p.

References:

1. Osovs'ka, H. (2007). *Ekonomichnyj slovnyk* : nauk. vydannia [Economic Dictionary]. Kyiv : Kondor. (in Ukrainian)
2. Yaremenko, O. (2013). *Stratehichne upravlinnia sub'iektamy hospodariuvannia: problemy teorii ta praktyky : monohrafiia* [Strategic management of business entities: problems of theory and practice : a monograph]. Kharkov : NUA. (in Ukrainian)
3. Makarenko, S., & Oliynyk, N. (2017). *Biznes-planuvannia : navch.-metod. posibnyk dlia stud. spets. 073 «Menedzhment» rivnia vyshchoi osvity «bakalavr»* [Business Planning : A Study Guide for Students. spec. 073 «Management» of higher education level «Bachelor»]. Kherson : LLC «VKF» STAR «LTD». (in Ukrainian)
4. Hurbyk, Yu., Biliaiev, S., & Salnikova, M. (2018). *Biznes-planuvannia yak efektyvnyi metod antykrizovoho upravlinnia kompaniietu: teoretyko-metodolohichniyi aspekt* [Business planning as an efficient method of anti-crisis management of the company: theoretical-methodological aspect]. Retrieved from: http://bses.in.ua/journals/2018/32_2018/18.pdf (in Ukrainian)
5. Demidenko, V. (2015). *Metodolohichni problemy biznes-planuvannia pidpriemnytskoi diialnosti v suchasnykh umovakh* [Methodological problems of business planning of entrepreneurial activity in modern conditions]. *CSTU, Series «Economic Sciences»*, vol. 40, pp. 38–46. (in Ukrainian)
6. Aratta. Ukrainian National Portal (2015). *Systemy yakosti ta 14 pryntsyviv upravlinnia Deminha* [Quality Systems and Deming's 14 Points]. Retrieved from: http://www.aratta-ukraine.com/text_ua.php?id=3325 (in Ukrainian)
7. Blommaert, T., & Vandenbroek, S. (2019). *Chetvertaya promyshlennaya revolyutsiya i biznes. Kak konkurirovat i razvivatsya v epohu singulyarnosti* [Management in Singularity: How to Manage Organizations When Ai, Robots and Big Data Take Over Human Control]. Moscow : Alpine. (in Russian)
8. Barman, B., & Nash, K. (2007). *A Streamlined Real Options Model for Real Estate Development*. MS Thesis, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, MA.