

РОЗВИТОК ФІНАНСОВОГО ПЛАНУВАННЯ ФІРМИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

DEVELOPMENT OF FINANCIAL PLANNING OF THE FIRM IN MODERN CONDITIONS

Кайдрович Х.І.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри підприємства та інформаційних технологій,
Львівський університет бізнесу та права

Kaydrovych Khrystyna

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor, Department of Enterprises
and Information Technologies,
Private Higher Educational Institution,
Lviv University of Business and Law

У роботі здійснено твердження теперішнього змісту бізнес-планування на підприємствах України. На сьогоднішньому економічному етапі як у нашій державі, так і за кордоном фінансове планування господарської діяльності отримує усе більш вагоме практичне значення. В умовах нестабільності на фінансових ринках, високого рівня інфляції, росту ставок по кредитах, дефіциту наявної грошової маси, невизначеності майбутнього економічного становища будь-якому підприємству стає просто потрібним детально планувати свою фінансову діяльність. Також фінансове планування міцно об'єднане з плануванням виробничо-господарської діяльності. Розкрито та опрацьовано вагомі змістовні та проблемні випадки і слабкі сторони вітчизняних бізнес-планів. Досліджено головні помилки, хибні твердження під час вибору характерної послуги, котра є своєрідною конкурентною прерогативою й способом збільшення результативності роботи підприємства в ринковому господарстві, – бізнес-плану.

Ключові слова: бізнес-план, інвестор, маркетинговий план, організаційний план, фінансовий план підприємства, ризику.

В работе осуществлено утверждение настоящего содержания бизнес-планирования на предприятиях Украины. При сегодняшнем экономическом этапе как в нашем государстве, так и за рубежом финансовое планирование хозяйственной деятельности получает все более весомое практическое значение. В условиях нестабильности на финансовых рынках, высокого уровня инфляции, роста ставок по кредитам, дефицита наличной денежной массы, неопределенности будущего экономического положения любому предприятию становится просто необходимым подробно планировать свою финансовую деятельность. Также финансовое планирование прочно объединено с планированием производственно-хозяйственной деятельности. Раскрыты и проработаны веские содержательные и проблемные случаи и слабые стороны отечественных бизнес-планов. Исследованы главные ошибки, ложные утверждения при выборе характерной услуги, которая является своеобразной конкурентной прерогативой и способом увеличения результативности работы предприятия в рыночном хозяйстве, – бизнес-плана.

Ключевые слова: бизнес-план, инвестор, маркетинговый план, организационный план, финансовый план предприятия, риски.

In the above-mentioned work, the assertion of the present content of business-planning on the enterprises of Ukraine has been made. At today's economic stage, both in our states and abroad, the financial development of the economic activity becomes more and more important practical significance. And in the administrative-command economy, the creation of a financial plan was to manually recalculate the figures of the production plan in financial terms. There was no independence in the firms, all the instructions were "from above". In conditions of instability in the financial markets, high inflation, the growth of rates on loans, the deficit of the available money supply, the uncertainty of the future economic situation for any company it is simply necessary to plan their financial activities in detail. Also, financial planning is firmly integrated with the planning of production and economic activity. The significant and meaningful cases and slab sides of domestic business plans have been revealed and worked out. The main problems, false claims in the selection of a characteristic service, which is a kind of competitive prerogative and a way

to increase the efficiency of the company's operation in a market economy – business-plans, are investigated. The presence of many factors that impact on the content, composition and scope of the business plan, proves that there is no standard, universal, "best" form of business plan. Every businessman or firm makes a business plan at his own discretion. Approaches to its development vary according to the nature of business, the peculiarities of its environment, the specific objectives of the business plan, individual requests of potential investors. But this does not mean that there are no general requirements for working out a business plan. There are a number of key issues that need to be thoroughly worked out, evaluated and highlighted in each business plan. Any business plan, regardless of its features and size, has the right to exist only on condition that it provides revenue for its owner. Financial planning of economic activity is one of the main elements of the corporate planning process. Each manager, regardless of his functional interests, must be guided by the mechanism and content of the implementation and control of financial plans, at least insofar as it relates to his activities.

Key words: business plan, investor, marketing plan, organizational plan, financial plan of the enterprise, risks.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Сьогодні мінливе економічне становище потребує від фірми поетапного передбачення свого функціонування, необхідність зваження ризиків та ймовірностей наступного розквіту і досягнення встановлених завдань. Сьогодні зобов'язує менеджмент будь-якої фірми уміло керуватися відповідними управлінськими рішеннями. Постанова й ріст ринкових відносин господарювання в Україні вимагають сучасних та новітніх методів, що стосуються організації керування підприємницькою справою на всіх етапах. Здійснення на практиці будь-якого комерційного плану значно ускладнюється чи навіть стає нездійсненним без попередньої підготовки бізнес-плану. Цей письмовий папір є не лише дійовим важелем керування фірмою (підприємницькою діяльністю), а й предметом потрібного зовнішнього фінансування, щоб створити новий або розширити існуючий бізнес.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Ціла низка видатних науковців, а саме: Н. Крилова, В.А. Чичина [1], К. Кіперман, І.В. Ліпсіс, М.М. Алексєєва [2], Г.Д. Львовський, В.Д. Маркова, С.Ф. Покропивний [3], М. Муллей, О.І. Пальчик, Ю. Смаковська [4], Г. Пітерс, А.Р. Полякова, Х. Роузен, Ю.І. Скірко, В. Хруцький та ін., розглядали у своїх наукових працях проблему створення бізнес-планів з урахуванням господарських обставин.

Однак більшість позицій даного дослідження, зважаючи на особливості розквіту сучасного господарства, вимагає більшого вивчення та осмислення. Сьогодні існують кілька наукових підходів до створення бізнес-планів на фірмі, котрі аргументовані закордонними менеджерами: П. Тіффані, Д. Стівеном, Пітерсоном, Х. Роузеном, Р. Уотерменом, та ін. Проте всі вище наведені наукові праці необхідно адаптувати до українського сьогодення та перехідного господарства.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Основною метою дослідження є вивчення основних теоретичних і практичних аспектів складання бізнес-плану в умовах рин-

кової економіки, проведення аналізу сучасного стану бізнес-планування в Україні та виявлення основних проблемних моментів і слабких ділянок процедури бізнес-планування.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Бізнес-планування є популярним сьогодні поняттям у середовищі бізнесу. Проте розроблення бізнес-планів і втілення їх у життя з урахуванням усіх особливостей даного терміна (безперервний аналіз ринку, становище конкурентів і т. д.) на українській землі перебувають на значній відстані від досвіду розвинутих держав. Вітчизняні підприємці, які намагалися дотримуватися настанов зі створення бізнес-планів, зіштовхуються з проблемами, котрих там немає априорі.

Ділове планування в нашій державі має кілька властивостей на відміну від Заходу [1, с. 59]. В Україні законодавчо не закріплено обов'язково розробляти бізнес-план.

Незважаючи на бажання держави об'єднатися з європейцями та підвищити засади ведення бізнесу, розповсюджена думка, котра опротестовує важливість створення розгорнутого бізнес-плану й як альтернативу пропонує вузьке техніко-економічне доведення. Побуває думка, що відсутність бізнес-плану можна замінити інтуїцією та знаннями «особливостей» вітчизняного бізнесу.

Існує багато причин для таких випадків в Україні. Неконкурентоспроможність вітчизняних бізнес-планів можна пояснити, перш за все, помилковим відношенням до цього з боку замовників (юридичних чи фізичних осіб, котрі володіють певною ідеєю і бажають її втілити) бізнес-плану. Щоб такого не трапилося, потрібно шукати інвестора, якого можна привабити хорошим бізнес-планом. Його власник ідеї може дати скласти внутрішньому спеціалізованому відділу, якого, скоріше за все, у малих та середніх фірмах не існує, або замовити у сторонньої фірми, яка пропонує відповідні роботи. Проаналізуємо останній варіант і проблеми, що зароджуються у вітчизняній практиці [4, с. 435].

Бізнес-план повинен лаконічно та стисло віддзеркалювати мету здійснення задуманого плану. Останній дає можливість інвестору

отаксувати добротність плану та спроможність учасників, тому це головна робота, передивившись котру інвестор у змозі ухвалити вердикт про внесення особистих вкладень у відповідний комерційний задум. А з іншого боку, ця праця дає шанс людині, яка придумала бізнес-проект, презентувати інвестору та одержати гроші на її проведення [5, с. 67]. Отже, підсумовуючи, слід сказати, що відповідна праця вигідна для всіх членів бізнес-проекту і допомагає розквіту підприємництва та господарства і суспільства у цілому. Але, на жаль, реальність та практичні форми розходяться з теоретичними.

За винятком ціни бізнес-плану замовник має інтерес також у кінцевому підсумку. А щоб його здобути, необхідно відділити та позбутися деяких хибних положень та думок, які крокують пліч-опліч з вітчизняними бізнесменами під час заявки даного виду послуги. Тому опрацюємо головні огріхи замовників бізнес-планів.

Перше місце можна впевнено віддати найрозповсюдженій справі, а саме обсягу робіт, які замовники в змозі одержати від розробників. Замовник помилково думає, що бізнес-план у нього є й усе, що йому потрібно, це об'єднати цифри у таблиці, котрі буде неважко розглядати інвесторові. Але на практиці під час повного ознайомлення фахівця з обсягом робіт розкривається те, що замовник має тільки уявлення про його ідею, а щоб фінансовий план став більш обґрунтованим, необхідно ще багато працювати [4, с. 436]. Іншими словами, у реальності бізнес стикається з питанням недостатнього уявлення директорів про етапи бізнес-планування і про те, де взяти цифри, які здивують інвесторів.

Будь-який бізнес-план, незважаючи на його масштаби, може функціонувати тільки тоді, коли він передбачає прибуток господарю. Довести спроможність комерційної вдачі є однією з важливих прерогатив усіх бізнес-планів. Уся ця сукупність й є основою плану. Фінансові чинники є кінцевим висновком, параметри котрих залежать від ринкових, виробничих, організаційних та інших методів відповідного бізнесу. Ясно, що й ці елементи бізнесової ідеї і цікавлять вірогідних партнерів, тому опрацьовані в бізнес-плані.

Таким чином, будь-який бізнес-план включає три блоки: маркетинговий, організаційний і фінансовий. Початкові два блоки бізнес-плану, по суті, є підготовкою первинних цифр для останнього блоку – фінансового.

Маркетинговий блок представляє первинні цифри для прибуткової частки фінансового плану, а у блоці організаційному – для витратної. Коли всі цифри є в наявності, тоді все є для основного фінансового планування, оскільки в більшості прикладів саме тут акумулюється вся інформація, яка цікава інвесторам і замовникам бізнес-плану [5, с. 68].

До фінансового блоку обов'язково входять [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.

Головними методами фінансового плану є методи господарського аналізу, нормативний метод, метод економіко-математичного моделювання та низка інших.

Проте не потрібно робити швидких висновків і бути прибічником розповсюджені думки, що змістовним підсумком бізнес-плану є фінансовий план. Безперечно, першочергово інвестора цікавить передбачення фінансових показників. Проте, як годиться, хороші цифри необхідно підтвердити, тому тут допоможе кваліфікований аналіз ринку та обґрунтований план проштовхування та добре осмислений план розквіту продукту [1, с. 60]. Хоча коли бізнес-план складається і для «внутрішнього використання», максимально повинен бути опрацьований організаційний план, щоб бути втіленим у практиці.

Іншою грубою помилкою є те, що замовники міркують, що інвестор проглядає лише резюме бізнес-плану, центром якого є ключові фінансові показники. Хоча не всі інвестори такі шалапути, тому не забуваємо про те, що він вкладає особисті кошти й бажає бути детально обізнаним із бізнес-планом [1, с. 61]. Виходячи із цього, бізнес-план необхідно «будувати» поетапно, початком роботи повинен стати маркетинговий сегмент, щодо якого у вітчизняній економіці побувають знову ж хибні міркування: план – це все, а маркетинг не береться до уваги. Хоча і розуміючи потребу в аргументуванні прибуткової частини, частина замовників прагне вивести із сукупності робіт розгляд ринку й обговорення планів маркетингу, міркуючи, що це зайві витрати на інформацію, котра не відіграє головної ролі в їх роботі.

У більшості прикладів розвідка ринку, що входить у маркетинговий блок, є найбільш важким сегментом бізнес-плану: місткість і динаміка ринку, знаходження слабких і сильних сторін конкурентів, дослідження тактики конкуренції, обговорення постачальників, створення стратегії діяльності на ринку, шляхи продаж і проштовхування продуктів, переваги розквіту, ціноутворення і т. д.

Потенційним інвесторам важливі, крім доходності майбутньої справи, й пов'язані з нею ризики, сильні та слабкі сторони бізнесу. Через це в бізнес-плані необхідно включити оцінку загроз та можливих ризиків. От тому аналіз ризиків можна назвати ще однією проблематичною площиною бізнес-плану. Незважаючи на те що відповідний блок включений у склад бізнес-плану, здебільшого до цієї частини не підходять з відповідальністю, вносячи в документ стандартний екземпляр, навіть не під-

лаштовуючи його під структуру бізнес-плану. Вищенаведений спосіб є цілком непрофесійним [6, с. 259]. Укладач повинен знайти всі можливі ризики, ймовірні ситуації, що спроможні суттєво погубити показники плану. Після того за кожним ризиком опрацьовуються заходи, що спрямовані на його перешкоджання чи відшкодування його негативного впливу. Насамкінець розраховуються оцінка кількості мотивів негативного розквіту подій і підрахунок показників за умови такого задуму. Тому під час опрацювання цього пункту бізнес-плану замовник одержує відповіді на питання [5, с. 70]:

– які ризики найбільш небезпечні для життєздатності плану;

– що вдіяти, щоб запобігти найбільш небезпечним ризикам та їхнім негативним наслідкам.

Необхідно виокремити одну з головних і вирішальних форм особливостей бізнес-планування в Україні – вартість.

Відмінний, правдивий бізнес-план складається високопрофесійними працівниками під конкретний план з урахуванням багатьох особливих чинників. Даний проект є стимулом розквіту фірми. Звичайно, його вартість доволі висока, як і аналогічні консультаційні послуги. Через це замовники переважно вибирають не весь проект, а певні його фрагменти, котрі є для них найбільш основними.

Така постановка дій і є першопричиною створення всіх вищенаведених помилок і неправильних відношень до відповідних конфігурацій бізнес-плану.

Професійний, добротний бізнес-план дасть змогу вирішити багато проблем, основні з них наведено нижче [2, с. 143–144]:

1) обґрунтування економічної доцільності нових напрямів розвитку;

2) розрахунок очікуваних фінансових результатів діяльності, насамперед обсягів продажу, прибутку, доходів на капітал;

3) визначення джерел фінансування вибраної тактики, тобто методів концентрації фінансових потоків;

4) підбір працівників, які зможуть реалізувати такий план.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Незважаючи на дефіцит законодавчих нормативів, які прямо вимагають опрацювання бізнес-планів, сьогодні в нашій державі розроблено та затверджено доволі багато указів, що створюють бізнес-середовище фірми. Діяльність у ньому пророкує невідкладність створення бізнес-плану для отримання фінансового плану. Збільшення обізнаності бізнесменів і керівників та вивчення закордонної практики, що стосується бізнес-планування, приведуть вітчизняні фірми на новий, вищий рівень прогресу.

Існування якісного бізнес-плану дає змогу примножити капітал, окреслити плани на майбутнє, детально опрацювати ризики і можливі ускладнення, що можуть завадити реалізації бізнес-плану на практиці. Запровадження бізнес-плану дає змогу значно поліпшити якість роботи фірми, її конкурентоспроможність і зменшити витрати.

Під час ринкового господарювання бізнес-план виступає активним працюючим елементом управління, початковим етапом усієї діяльності господарства. За допомогою бізнес-плану можна аналізувати, контролювати й оцінювати ефективну роботу під час здійснення бізнес-плану, знаходити розбіжності від нього та вчасно редагувати можливості розквіту фірми.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Чичун В.А., Паламарчук В.Д. Бізнес-планування як фактор успішної підприємницької діяльності. *Соціум. Наука. Культура*. 2010. 86 с.
2. Алексєєва М.М. Планування діяльності фірми : навчально-методичний посібник. Київ : Фінанси і статистика. 2011, 248 с.
3. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування : навчальний посібник / С.Ф. Покропивний та ін. Київ : КНЕУ, 2010. 379 с.
4. Смаковська Ю. Критерії експертної оцінки бізнес-плану підприємницького проекту. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2009. 518 с.
5. Пашута М. Бізнес-планування як фактор успішної підприємницької діяльності. *Персонал*. 2006. 258 с.
6. Пугачевська К.Й., Плют Т.С. Значення бізнес-планування як чинника господарської діяльності в ринковій економіці. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. № 21.1. С. 256–260.
7. Макаренко С.М., Олійник Н.М. Бізнес-планування : навчально-методичний посібник. Херсон : СТАР ЛТД, 2017, 224 с.
8. Гетало В.П. Бізнес-планування : навчальний посібник / за ред. В.П. Гетало та ін. Київ : Професіонал. 2008, 240 с.
9. Должанський І.З. Бізнес-план: технологія розробки : навчальний посібник / за ред. І.З. Должанського, Т.О. Загорної. Київ : ЦНЛ. 2006, 384 с.
10. Іванілов О.С. Економіка підприємства : підручник / за ред. О.С. Іванілова. Київ : ЦУЛ. 2011, 728 с.
11. Бізнес-планування : навчальний посібник / Т.Г. Васильців та ін. Київ : Знання. 2013, 173 с.