

11. Пічугіна Т., Забродська Л. Інвестиційна діяльність підприємства: сутність та зміст управління. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2013. Вип. 2 (1). С. 146–154. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2013_2%281%29_23.

12. Куцик П., Грега Г. Організаційно-економічний механізм управління ефективністю торговельного підприємства. Торговля, комерція, підприємництво: збірник наукових праць / ред. кол.: В. Апопій, П. Куцик, В. Шевчук та ін. Вип. 17. Львів: Львівська комерційна академія, 2014. С. 96–102.

13. Белей О., Белей С. Система процесного управління комерційною діяльністю торговельних підприємств. Молодий вчений. 2015. № 2.

14. Гриньова В., Коюда В., Лепейко Т., Коюда О. Інвестування: підручник. Київ: Знання, 2008. 458 с. URL: <https://textbook.com.ua/investuvannya/1473447206/s-3?page=3>.

15. Шкіренко В. Вплив особливостей інвестиційної діяльності на її контроль. Technology audit and production reserves. 2015. № 1/6 (21). С. 61–66.

16. Замятіна Н. Теоретико-методичні засади управління інвестиційною діяльністю підприємства. Фінансовий проєкт. 2013. № 3. С. 138–142. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fin_pr_2013_3_20.

УДК 330.322:005.511(083.92)

Жуков В.В., к. е. н., доцент,
доцент кафедри банківської справи
*Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця*

НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ТА ВДОСКОНАЛЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В УКРАЇНІ

Жуков В.В. Напрями розвитку та вдосконалення бізнес-планування в Україні. У статті досліджено особливості здійснення бізнес-планування інвестиційних проєктів, виявлено основні проблеми та способи їх вирішення, проведено пошук можливих варіантів поліпшення процесу бізнес-планування. Для досягнення мети розроблено рекомендації стосовно вдосконалення організації та механізму проведення бізнес-планування.

Ключові слова: бізнес-план, бізнес-планування, проєктне фінансування, інвестиційний проєкт.

Жуков В.В. Направления развития и совершенствования бизнес-планирования в Украине. В статье исследованы особенности осуществления бизнес-планирования инвестиционных проектов, выявлены основные проблемы и способы их решения, проведен поиск возможных вариантов улучшения процесса бизнес-планирования. Для достижения цели разработаны рекомендации касательно усовершенствования организации и механизма бизнес-планирования.

Ключевые слова: бизнес-план, бизнес-планирование, проектное финансирование, инвестиционный проєкт.

Zhukov V.V. Directions of development and perfection of business planning in Ukraine. In the article the study of peculiarities of realization of business planning of investment projects identified main problems and ways to overcome them, conducted a search for possible improvements in the business planning process. To achieve the goal of developed recommendations to improve the organization and business planning mechanism.

Key words: business plan, business planning, project funding, investment project.

Постановка проблеми. Основною ланкою та організаційним початком всього процесу досягнення цілей будь-якої підприємницької діяльності є планування. Результатом будь-якого виду планування є план. Результатом бізнес-планування є бізнес-план. Основними завданнями нині є подальший розвиток співпраці з іноземними країнами, дослідження досвіду розвинених держав та вжиття заходів для покращення процесу бізнес-планування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. За умов становлення ринкової економіки в Україні проходить процес адаптації відомих методик плану-

вання господарської діяльності до світових стандартів. На даному етапі розвитку української економіки оволодіння мистецтвом складання бізнес-плану стає вкрай актуальним.

Питання розвитку та вдосконалення бізнес-планування в Україні були розглянуті в працях вітчизняних та зарубіжних учених. Серед науковців, які приділили значну увагу дослідженням бізнес-планування в Україні, слід виділити таких, як В.І. Блонська, А.Б. Андрійв, В.І. Павлов, М.Т. Пашута, А.В. Череп, О.А. Лисенко, Т.В. Черничко, Л.І. Шваб, В.Н. Сальніков, В.Є. Москалюк та В.М. Попов [1–9]. Водночас

слід відзначити недостатній розвиток методологічних положень щодо створення та застосування методів і підходів до покращення процесу бізнес-планування.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження особливостей здійснення бізнес-планування інвестиційних проектів, виявлення основних проблем, способів їх вирішення, пошук можливих варіантів поліпшення процесу бізнес-планування.

Виклад основних результатів. Для визначення заходів щодо покращення процесу бізнес-планування розглянемо деякі недоліки та проблеми, що існують у цій сфері.

Багато вітчизняних науковців [1–3] відзначають недосконалість процесу складання бізнес-плану в Україні. Так, наприклад, А.В. Череп та О.А. Лисенко [4] наголошують на недовершеності нормативно-правової бази. Багато питань підприємницької діяльності ще не врегульовані, не відпрацьовано механізм виконання укладених угод. Нині в Україні відбувається процес адаптації зарубіжного досвіду до вітчизняних умов, типізації методології та документації, хоча законодавство України закріплює обов'язковість розробки бізнес-плану. В Україні тепер простежується поступовий, але впевнений перехід від нецивілізованих форм бізнесу (високі ставки реінвестування, затримки платежів, правовий непослух) до сучасних міжнародних форм з використанням методів і засобів бізнес-планування [2].

Т.В. Черничко [5] стверджує, що процес бізнес-планування повинен бути регулярним, а його зміст має постійно поновлюватися. Деякі підприємства працюють досить довго за застарілим бізнес-планом, тому втрачають позиції на ринку. Як результат досліджень та організаційної роботи, що має своєю метою вивчення конкретного напрямку діяльності фірми на визначеному ринку в організаційно-економічних умовах, що склалися, бізнес-план має ґрунтуватися на [3]:

– конкретному проектуванні виробництва визначеного товару, створенні нового виду виробів або нових послуг;

– всебічному аналізі виробничо-господарської та комерційної діяльності організації, метою якого є виділення її вад і переваг, специфіки та відмінностей від інших фірм-конкурентів на ринку;

– вивченні конкретних фінансових, техніко-економічних та організаційних механізмів, що використовуються в економіці для реалізації конкретних завдань.

Л.І. Шваб [6] вважає, що процес оцінювання ризиків інвестиційного проекту та відображення їх у бізнес-плані має безліч суттєвих недоліків. Так, наприклад, не існує чіткої класифікації ризиків та їх описання, тому деякі ризики зазвичай забувають включати до бізнес-плану причини їх виникнення, засоби запобігання їм та боротьби з ними, а також не аналізують їх. Крім того, не існує визначеного підходу до інтерпретації ризиків у бізнес-плані, не дається докладне описання структури розділу «Ризики» та порядку його складання.

В.Н. Сальніков [7] відзначає, що зазвичай оцінка ефективності проекту, його аналіз зводяться до розрахунку лише кількох базових показників і не включають безліч інших, не менш важливих критеріїв. Як наслідок, бізнес-план не містить повного відображення сутності проекту та не дає інвестору повного розуміння його доцільності. На думку автора, бізнес-планування має бути багатоцільовим та багатокритеріальним процесом і враховувати максимальну кількість факторів впливу. Досягти бажаного результату він пропонує шляхом використання багатфакторних математичних моделей та дотриманням основних принципів бізнес-планування.

В.Є. Москалюк [8] та В.І. Павлов [2] також відзначають необхідність дотримання принципів бізнес-планування та виділяють основні причини помилок, що допускаються під час бізнес-планування.

1) Надмірний пріоритет короткострокових показників над довгостроковими. У будь-якої фірми є багато невідкладних проблем, які вона прагне вирішити за максимально короткий період. Але термінове – це не завжди найважливіше, мабуть, найважливішим є визначення загального напрямку дій організації, її основної мети, довгострокових завдань. Багато керівників скаржаться на недолік часу, тому вони не мають змоги займатися плануванням, зокрема довгостроковим, причина пов'язана з особистістю менеджера. Йдеться про слабкі навички керівників у плануванні. Накопичений економічний досвід не привчив їх до дисциплінованого, систематичного мислення. Участь менеджера в плануванні є обов'язковою, а за ступенем накопичення досвіду дає втішні результати.

2) Причина пов'язана з особистістю фахівця з планування. Плановики і керівники – це дві протилежні людські категорії. На відміну від керівників, розробники планів віддають перевагу теоретичному підходу до проблеми. У плановиків є необхідні знання для складання плану, вони володіють науковими методами планування. Проте їм часто не вистачає «політичних навичок» і свого погляду на практичний стан речей. Це призводить до двох негативних результатів у плануванні, а саме складання планів, відірваних від економічної діяльності, на яку намагаються впливати плановики; зіткнення, суперечностей між керівниками і розробниками планів. Для виходу з такого становища пропонується активна взаємодія плановиків і менеджерів як у процесі планової діяльності, так і під час обговорення стратегічних завдань підприємства [9].

Таким чином, виділяються такі головні проблеми та недоліки процесу бізнес-планування:

- недосконалість законодавчої бази;
- відсутність типової форми та чітко визначеної єдиної структури бізнес-плану;
- відсутність орієнтації бізнес-планування на постійні зміни умов макро- та мікросередовища підприємства;
- недосконалість системи оцінки ризиків проекту;

- відсутність багатоцільового та багатокритеріального підходу до оцінювання ефективності інвестиційних проектів;

- недотримання принципів бізнес-планування;
- децентралізованість та неорганізованість процесу бізнес-планування на підприємствах.

Розглянемо докладніше наведені проблеми та запропонуємо шляхи їх вирішення.

Недосконалість правової бази полягає в тому, що нині законодавством не закріплене обов'язкове складання бізнес-планів підприємствами, тому більшість підприємств ігнорує такий процес, переважно внаслідок стереотипних поглядів на управління та страху перед новими незнайомими зарубіжними методиками.

Окрім того, деякі керівники вважають, що специфіка діяльності їх фірм не потребує складання бізнес-планів або що такий процес характерний лише для новостворених підприємств. В цьому полягає друга проблема, а саме підприємці не в змозі планувати довгострокову діяльність, постійно концентруючись на короткострокових завданнях. Внаслідок цього підприємство швидко втрачає мету, а нові цілі не визначаються. Все це призводить до гальмування розвитку та погіршення конкурентних позицій.

Якщо підприємства все ж таки створюють бізнес-плани, роблять це регулярно та свідомо, їх більшість неправильно організовує цей процес. Так, керівники підприємства досить чітко розуміють перспективи роботи установи, проте не мають достатніх теоретичних навичок для систематизації необхідної для складання плану інформації. Спеціалісти з планування, навпаки, чітко розуміють послідовність та технологію складання плану, проте не в повному обсязі розуміють всі аспекти функціонування фірми. Виникає конфліктна ситуація, яка вирішується шляхом командного розроблення бізнес-плану.

Ще одним важливим недоліком процесу бізнес-планування є відсутність його типової форми, тобто чітко визначеного документарного вигляду, а також структури та змісту кожного з розділів. З цього випливає недовіршеність системи аналізу проектів, їх скороченість. Аналіз виконується поверхово, без застосування усіх можливих способів та критеріїв оцінки, а через це недостатньо повно висвітлюється доцільність їх здійснення. Так само керівники нехтують не лише методами аналізу, але й базовими принципами бізнес-планування.

Для вдосконалення процесу складання бізнес-планів пропонується вжиття таких заходів.

По-перше, вдосконалити нормативну базу шляхом доопрацювання вже наявних законодавчих актів, що регулюють діяльність суб'єктів господарювання, введення бізнес-планування як обов'язкового елементу функціонування великих промислових підприємств, а особливо підприємств державної власності та стратегічного значення, визначити періодичність планування та наголосити на необхідності його регулярного проведення.

По-друге, закріпити законодавчо типову форму бізнес-плану з чітким означенням його структурних частин та їх змісту.

По-третє, розробити єдину методiku оцінки інвестиційних проектів із зазначенням необхідних для розрахунку коефіцієнтів, показників, засобів математичного моделювання, а також розробити чітку класифікацію ризиків проектів та шляхів їх уникнення.

По-четверте, створити в рамках підприємств ефективної системи розробки бізнес-планів, яка передбачала б командну роботу керівників та підлеглих, а також забезпечувала б всебічний та повний аналіз діяльності фірми та її майбутніх перспектив.

По-п'яте, забезпечити дотримання основних принципів бізнес-планування, таких як єдність, безперервність, гнучкість і точність.

Висновки. Вдосконалення процесу складання бізнес-планів в Україні полягає в тому, що планування в організації повинне мати системний характер. Це означає існування сукупності елементів, взаємозв'язок між ними та наявність єдиного напрямку розвитку елементів, системи поведінки, орієнтованої на спільну мету бізнесу. Об'єктами планування в організації стають окремі підрозділи, що входять до неї, та окремі частини процесу планування. Взаємозв'язок між підрозділами здійснюється на основі координації на горизонтальному рівні, тобто на рівні функціональних підрозділів (відділ маркетингу, виробничий відділ, фінансовий відділ тощо).

Значимість безперервності планування полягає в тому, що цей процес на підприємствах повинен здійснюватися постійно в межах життєвих циклів проектів та виготовлюваних продуктів. Безперервний процес планування дає змогу забезпечити постійну участь працівників фірми в плановій діяльності зі всіма спричиненими цим позитивними наслідками.

Поняття гнучкості пов'язане з безперервністю планування, з можливістю змінювати свою спрямованість у зв'язку з виникненням непередбачених обставин. Для дотримання принципу гнучкості плани слід складати так, щоб у них можна було вносити зміни, пов'язуючи їх зі змінними внутрішніми та зовнішніми умовами. Тому в плани, як правило, включають резерви.

Принцип точності полягає в тому, що будь-який план повинен бути підготовлений з таким рівнем точності, який усуває можливу невідомість. Тобто плани мають бути конкретизовані і деталізовані залежно від зовнішніх та внутрішніх умов діяльності фірми.

Таким чином, проаналізовано основні проблеми та недоліки процесу бізнес-планування та запропоновано низку заходів щодо їх вирішення. Вжиття цих заходів забезпечить вдосконалення методології аналізу інвестиційних проектів, оцінки ризиків, організації процесу складання бізнес-планів на підприємствах і, як наслідок, вдосконалення якості управління суб'єктами господарювання, сприятиме розвитку економічної діяльності.

Список літератури:

1. Блонська В.І., Андрійв А.Б. Ефективність інвестування проєктів і шляхи вдосконалення обґрунтування його доцільності. Науковий вісник. 2008. Вип. 18.1. С. 114–119.
2. Павлов В.І. Основи підприємництва: терміни бізнесу: навч. посібн. Т. 2. Луцьк: Надстир'я, 2008. 210 с.
3. Пашута М.Т. Проєктне фінансування в Харківській області. Персонал. 2011. № 10. С. 66–74.
4. Череп А.В., Лисенко О.А. Необхідність бізнес-планування. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 6. Т. 1. С. 119–122.
5. Черничко Т.В. Удосконалення бізнес-плану як форма стратегічного планування виробничого підприємства (на прикладі ринку кондитерських виробів в Україні). Науковий вісник НЛТУ України. 2009. Вип. 19.3. С. 217–220.
6. Шваб Л.І. Основи підприємництва: навч. посібн. 2-ге вид. Київ: Каравела, 2007. 368 с.
7. Сальников В.Н. Бізнес-планування та організація фінансово-господарської діяльності підприємства: навч. посібн. 3-тє вид., доп. і випр. Київ: Альтера, 2007. 520 с.
8. Москалюк В.Є. Планування діяльності підприємства: навч. посібн. Київ: вид-во КНЕУ, 2009. 252 с.
9. Попов В.М. Деловое планирование. Методы, организация, современная практика: учеб. пособие. Москва: Финансы и статистика, 2007. 324 с.

УДК 330.322

Зборовська О.М., д. е. н.,
професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Запорізький національний університет
Марков Б.М., к. е. н., докторант
Університет імені Альфреда Нобеля

СЕГМЕНТУВАННЯ РОЗДРІБНИХ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Зборовська О.М., Марков Б.М. Сегментування роздрібних торговельних підприємств. У статті проаналізовано основні теоретико-методологічні підходи до визначення сутності та методів сегментування. Визначено, що під час сегментування підприємств, зокрема підприємств роздрібною торгівлі, необхідно застосовувати особливі підходи та методи. Запропоновано перелік ознак для сегментації роздрібних торговельних підприємств, таких як географічне розташування, рівень обігу продукції на підприємстві, торгова площа, спеціалізація, кількість товарних позицій, специфіка діяльності (магазини/кіоски/автозаправні станції). Здійснено сегментування роздрібних торговельних підприємств за 2012–2016 рр.

Ключові слова: сегментування, роздрібна торгівля, підприємство, метод, спеціалізація.

Зборовская О.М., Марков Б.М. Сегментация розничных торговых предприятий. В статье проанализированы основные теоретико-методологические подходы к определению сущности и методов сегментации. Определено, что при сегментации предприятий, в том числе предприятий розничной торговли, необходимо применять особенные подходы и методы. Предложен перечень признаков для сегментации розничных торговых предприятий, таких как географическое расположение, уровень оборота продукции на предприятии, торговая площадь, специализация, количество товарных позиций, специфика деятельности (магазины/киоски/автозаправочные станции). Осуществлена сегментация розничных торговых предприятий за 2012–2016 гг.

Ключевые слова: сегментация, розничная торговля, предприятие, метод, специализация.

Zborovs'ka O.M., Markov B.M. Segmentation retail trade enterprises. The article analyzes the main theoretical and methodological approaches to the definition of the essence and methods of segmentation. This allowed generalizing the following: segmentation can be defined as the selection of certain groups of homogeneous objects based on their generality and a unified approach to their study. A list of features for segmentation of retail trade enterprises has been defined: geographical location, level of turnover at the enterprise, trading area, specialization, quantity of commodity items, specificity of the activities (shops/kiosks/gas stations). By segmenting the retail trade enterprises for the years of 2012–2016.

Key words: segmentation, retail trade, enterprise, method, specialization.

Постановка проблеми. Сегментування історично використовувалось у маркетингу та використовується активно в цій сфері й зараз, однак з огляду на його ефективність воно перетворилось із суто маркетингового засобу на один з важливих інструментів, що входить до арсеналу економічного ана-