**Бізнес-планування як фактор успішної підприємницької діяльності**

*Микола ПАШУТА, доктор економічних наук, професор кафедри банківської і страхової справи МАУП*

П'ятнадцять років пройшло відтоді, як економіка України розвивається в нових для нашої держави умовах — ринкових. На перших порах серед науковців-економістів тривала суперечка, чи потрібне нам планування як механізм регулювання економіки. Дехто стверджував, що, мовляв, ринок відрегулює все сам. Але дійсність ці твердження не підтвердила. Та воно і зрозуміло, адже існує ціла низка видів економічної й іншої діяльності, наприклад, гуманітарна, соціальна, громадський захист, оборона тощо, які цілком регулюються державою. І тут без планування (програмування) як форми державного регулювання ніяк не обійтися.

Багато економістів України, сподіваючись на ринкове саморегулювання (від якого до речі всі країни перейшли до державного) почали відмовлятися від планового регулювання економіки. Водночас спроби перейти до індикативного (рекомендаційного) планування не були успішними, а після введення наприкінці 1994 р. порядку, коли план розроблявся після затвердженого бюджету, держава практично втратила важелі управління економікою [1, с. 12].

Вищевикладене дає підстави зробити висновки, що ринок і план є взаємодоповнюючими, а не взаємовиключаючими складниками економічного механізму. Сучасний ринок і ринкові відносини не можуть перебувати поза сферою державного регулювання. Нерозуміння цієї аксіоми стало для багатьох підприємств банкрутством. Це відбулося тому, що механізм управління (незалежно від об'єкта) складається з таких елементів: планування, організація, контроль і оперативне регулювання виконання плану. У сучасних умовах організувати виробництво і реалізацію продукції по-іншому неможливо.

У статті про бізнес-планування необхідно визначитися із термінологією. Нині вчені послуговуються кількома поняттями (термінами), які певною мірою можна назвати синонімами. Це план, проект, бізнес-план, бізнес-проект, бізнес-пропо-зиція, програма, бізнес-програма.

Кожне з цих понять містить інформацію про бажане майбутнє, передусім у бізнесі. Наприклад, план, як і інші поняття, передбачає обґрунтування економічних показників, які характеризують розвиток економіки, визначають взаємовідносини підприємницьких структур із державою, використовуючи важелі економічного впливу (податки, ліміти, квоти, державні замовлення тощо), а вони значною мірою ідентичні.

Продавці і покупці як суб'єкти ринку можуть погоджувати свої інтереси і роботу за допомогою і довгострокових, і поточних планів. Узгодження інтересів власників бізнес-ідей та інвесторів здійснюється в бізнес-плані під час реалізації спільного проекту.

Отже, план і ринок (обіг товарної маси) поєднуються в загальну систему виробництва і споживання продукції (послуг). Руйнування якогось складника призводить до руйнування всієї системи [2].

У вивченні стану бізнес-планування в Україні, зіставленні вітчизняної теорії, методології і практики розробки бізнес-проектів і бізнес-планів чи бізнес-пропозицій із зарубіжними підходами виявлено принципово важливі моменти: ***по-перше***, існує думка вчених, експертів і практиків, що передінвестиційний аналіз ділового середовища, бізнес-план, його реалізація, моніторинг проекту є послідовно взаємопов'язаними елементами управління бізнес-проектами або управління будь-якими змінами для досягнення успіху.

**Поняття «проект»**довгий час монопольно використовували інженери. Проект був пов'язаний з уявою про комплект технічної і кошторисної документації, необхідної для створення нових споруд або машин, тобто технічних систем. Нині це поняття застосовують не тільки інженери, а й бізнесмени, підприємці, економісти, фінансисти і політики, загалом творчі і цілеспрямовані люди, які планують (проектують) та втілюють у життя наміри з наперед задуманою метою і вимогами щодо строків, вартості, ризику і якості очікуваних результатів. Ці наміри перетворюються на різні технічні, організаційні, комерційні, економічні, соціальні проекти.

***По-друге***, новим змістом наповнилося поширене раніше поняття «планування». Нині це основний інструмент формування стратегії розвитку підприємства як самостійного господарюючого суб'єкта. Суть змісту сучасного планування стисло можна виразити такою фразою: «Від орієнтації на товари — до прибутку підприємства».

***По-третє***, ринкова орієнтація вносить нові мотиваційні механізми, пов'язані з фінансовими інтересами, адже управління проектами не є чимось новим. По своїй суті воно старе як світ. Різноманітність навколишнього середовища життєдіяльності, необхідність його пізнання з метою зміни і вдосконалення (залежно від зростаючих потреб людини) є джерелом різноманітності ідей і способів їх реалізації [3 с. 11–13].

***По-четверте***, за даними фахівців, у різних країнах бізнес-планування формувалося впродовж останніх 40 років як самостійна дисципліна і особливий професійний вид діяльності в умовах ринкової економіки. Утворився розділ економічної науки «Управління проектами» з обширною інфраструктурою: спеціальною літературою, численними спеціалізованими підрозділами й експертами, з'єднаними в міжнародні і національні асоціації та товариства, з розвинутою системою бізнес-освіти, підвищення кваліфікації, сертифікації тощо. У зв'язку з глобалізацією бізнесу проекти набули транснаціонального характеру. Суб'єктами глобального бізнесу є транснаціональні і багатонаціональні компанії.

***По-п'яте***, на сучасному етапі розвитку економіки бізнес-планування стало визнаною в усьому світі методологією підприємницької діяльності, перетворилося на своєрідний культурний міст у цивілізованому бізнесі і діловій співпраці між країнами й континентами.

Бізнес-план є обов'язковим складником комплексу робіт із управління діловими проектами.

Нині законодавство України закріплює обов'язковість розробки бізнес-плану. Він є новим документом для багатьох підприємців нашої країни. Поширена позиція, яка заперечує доцільність розробки розгорненого бізнес-плану. Інколи вважають, що його відсутність може бути компенсована пізнанням «глибин» вітчизняного бізнесу й інтуїцією. У сучасних умовах така позиція не може бути достатньою не тільки для отримання інвестицій під конкретні бізнес-проекти, а й для кваліфікаційної роботи в бізнесі. Ту т практика бізнесу випереджає законодавство, і бізнес-планування стає обов'язковим елементом підприємницької діяльності.

Характерною рисою підприємництва в Україні тепер є поступовий, але впевнений перехід від не-цивілізованих форм бізнесу (високі ставки реін-вестування, затримки платежів, правовий непослух) до сучасних міжнародних форм із використанням методів і засобів бізнес-планування.

Під час переходу до ринку в змісті проектів найбільших змін зазнають ранні (передінвестиційні) етапи бізнес-планування: визначення мети і стратегій їх досягнення; аналіз здійсненності ідеї; пошук зацікавлених партнерів-інвесторів; формування фінансових потоків; оцінювання ризиків і ефективності. Ці якісно нові за змістом поняття необхідно освоїти менеджерам, фахівцям і підприємцям, які здійснюють бізнес-процес від виникнення ідеї до отримання прибутку від її практичної реалізації.

Розробку бізнес-проекту, його просування, реалізацію і оцінювання ефективності необхідно розглядати з різних позицій: розробників, власників коштів, інвесторів, експертів і споживачів. Причому основними критеріями оцінювання будь-якого етапу розробки інвестиційного бізнес-проекту є обов'язковість повернення вкладених коштів і отримання доходу не нижчого за середньогалузевий рівень.

Ураховуючи гіперконкуренцію, що панує тепер у світі бізнесу, необхідно підкреслити. що особливе значення для реалізації бізнес-проекту має безпосередній контакт зі споживачами, знання їх вимог. Останнє досягається створенням системи просування товару на ринок, а не тільки рекламою, як часто вважають багато українських бізнесменів. Це вимагає великих вкладень коштів не тільки в розробку бізнес-проекту, а й у технологію його просування і реалізацію, правову і консалтингову підтримку. Тому на Заході існує система методів, засобів та інструментів просування товарів, яка постійно вдосконалюється і дорожчає.

Інноваційний шлях розвитку економіки докорінно змінює як попит, так і пропозицію. Величезні гроші, що вкладаються західними фірмами в інновації, дають ефект у вигляді появи нових видів економічної діяльності, заснованих на нових технологіях.

Складові частини методології бізнес-планування, що відображають безперервність розвитку як окремих підприємств, так і економіки загалом, простежуються у процесі зіставлення трьох взаємопов'язаних різновидів життєвих циклів: організації — ініціатора бізнес-ідеї, нового продукту або послуги і, нарешті, проекту, реалізація якого дає змогу одержувати новий продукт. Отже, найкоротший життєвий цикл бізнес-проекту, є складовою частиною життєвого циклу нового продукту, а цей, у свою чергу, входить у життєвий цикл ділової активності батьківської організації (фірми) [4, с. 17].

Розробка бізнес-проекту завершується передачею замовнику для його реалізації. Основним завданням ініціатора бізнес-ідеї є отримання прибутку від її реалізації. Це передбачає необхідність раціонального планування і витрачання коштів, вкладених у проект, отримання прибутку на вкладений капітал і своєчасне повернення коштів на здійснення бізнес-проекту. Тобто проект як спосіб здійснення необхідних змін в організації завершився, а бізнес-планування триває. Його мета: максимальна ефективність використання коштів, вкладених у реалізацію певної бізнес-ідеї, та формування нових ідей, забезпечення бажаного рівня ділової активності організації.

Можна стверджувати, що планування є важливим складником будь-якого бізнесу. Значимість його дуже добре викладено у відомому афоризмі: «Планувати чи бути планованим». Значення вислову полягає в тому, що фірма, яка не вміє або не вважає за потрібне планувати свою діяльність, сама виявляється об'єктом планування, засобом для досягнення чужої мети. Планування — це могутній, інструмент, здатний відкрити будь-які двері. Серйозний підхід до планування створює основу для стійкого й ефективного бізнесу.

Ураховуючи все вищевикладене, **можна стверджувати, що планування бізнесу — це життєва потреба. Щоб підтвердити необхідність бізнес-планування**звернемо увагу на його значимість, визначену так: «Підприємство, яке невдало планує, планує невдачу».

Свого часу високопрофесійні менеджери звернули увагу на те, що відсутність планів на підприємстві супроводжується коливаннями, помилковими маневрами, невчасною зміною орієнтації, що є причиною поганого стану підприємницьких справ або їх краху.

Бізнес-планування за умови належного його здійснення вимагає залучення фахівців багатьох галузей знань (маркетинговий аналіз, менеджмент, інжиніринг, фінансовий аналіз і планування).

Як свідчить практика, застосування планування створює такі важливі переваги [4, с. 21, 22]:

•    робить можливою підготовку до використання майбутніх сприятливих умов;

•    прояснює виникаючі проблеми;

•    стимулює менеджерів до реалізації своїх рішень;

•    покращує координацію дій в організації;

•    створює передумови для підвищення освітньої підготовки менеджерів;

•    збільшує можливості для забезпечення фірми необхідною інформацією;

•    сприяє більш раціональному розподілу ресурсів;

**•**покращує контроль в організації.

Необхідність планування спричинена ще двома факторами:

а) появою нових приватних бізнесових структур. Бурхливий процес накопичення капіталу призвів до збільшення і ускладнення діяльності багатьох фірм, а також до виникнення інших чинників, що створюють потребу в плануванні, адекватному сучасній ринковій економіці.

Основна проблема, пов'язана із застосуванням планування в цій сфері, — недовіра до формального планування, заснована на думці, що бізнес — це уміння «крутитися», правильно орієнтуватися в поточній обстановці, а звідси — недостатня увага навіть до не дуже віддаленого майбутнього.

Відомо, що **для державних і колишніх державних приватизованих підприємств**функція планування традиційна. Проте їх досвід планування пов'язаний в основному із періодом централізовано керованої економіки. Тому планування на цих підприємствах мало вторинний характер, відображало планову діяльність на центральному і галузевому рівнях, а отже, не вимагало серйозного вміння аналізувати і передбачати, визначати власну мету розвитку. А тепер, як і організаціям першого типу, державним приватизованим підприємствам необхідно заново освоювати досвід внутрішньофірмового планування [3, с. 22].

***Можливості планування в економічній організації підприємства обмежені низкою об'єктивних і суб'єктивних причин.****Розглянемо найважливіші.*

***Невизначеність***ринкової сфери. Будь-яка економічна організація (чи то західна фірма, чи українське підприємство) у своїй діяльності неминуче стикається з невизначеністю. Фірма не володіє всіма необхідними даними про своє теперішнє і майбутнє, вона не в змозі передбачити всі зміни, які можуть відбутися в зовнішньому середовищі. У цій ситуації планування є можливим способом прояснення умов діяльності, зменшення невизначеності ризику.

Будь-яка, навіть найкрупніша фірма не може усунути всю невизначеність, а отже, повністю спланувати свою діяльність, бо ліквідувати невизначеність — значить утратити сам ринок, різноманітність не протилежних інтересів і дій суб'єктів ринку. Більшість фірм прагне впорядкувати свої зовнішні відносини за допомогою гнучких дій, і такі зусилля приносять певний успіх.

Регулювання ринкових відносин частково може здійснюватися низкою способів. Ось декілька з них: **вертикальна інтеграція, контроль над попитом, контрактні відносини, створення підприємницьких мереж**[3, с. 23].

**Вертикальна інтеграція**означає приєднання через злиття або поглинання фірми-постачальника чи фірми-споживача. Унаслідок вертикальної інтеграції зовнішні операції перетворюються на внутрішньофірмові. Так фірма отримує гарантію постійних і стабільних поставок сировини, капіталу, робочої сили, а ще регулює витрати на придбання потрібних ресурсів.

Крім того, застосовуючи інтеграцію, фірма зменшує витрати трансакцій, тобто витрати на укладання ринкових угод. Проте можливості вертикальної інтеграції для подолання невизначеності обмежені.

Формуючи ринкові відносини, вертикальна інтеграція зводить нанівець позитивні ефекти конкуренції: прагнення підприємств до зниження витрат і підвищення якості продукції, вибір найкращого постачальника, клієнтів і пов'язане з цим зміцнення конкурентоспроможності і ринкової стійкості підприємства. Тому багато іноземних фірм в останні десятиріччя відмовляються від вертикальної інтеграції, замінюючи внутрішні операції більш ефективними ринковими.

**Контроль над попитом**означає, що фірма в змозі контролювати обсяг реалізованої продукції через різноманітний вплив на попит. Серед варіантів контролю над попитом — установлення монопольного впливу на ринку. Проте монопольна влада над попитом достатньо нестійка і недовгочасна. Їй протидіють неминуче виникаючі сили конкуренції, з одного боку, і антимонопольна діяльність держави — з іншого.

Більш ефективне і стійке джерело впливу на попит — маркетингова діяльність фірми, тобто не грубий тиск на попит, а пристосування фірми до споживацьких потреб.

**Контрактні відносини**— досить надійний спосіб усунення невизначеності й отримання можливості планувати свою діяльність. Популярні в економіці розвинутих країн світу. На початку 90-х років минулого століття понад 60% усіх товарних операцій в західному світі мали контрактний характер. Контракт є корисним і ефективним для подолання невизначеності в діяльності підприємств будь-якого масштабу.

Сенс контрактних відносин полягає в тому, що потенційний виробник спочатку знаходить покупця продукції, яку він здатний виготовити, а потім, після відповідної підготовки, виробляє товар. Контракт між потенційним покупцем і продавцем оформляється договором, який є документом, де встановлено ціни й обсяги продукції, що постачаються (продаються), на достатньо тривалий час.

Контракт вигідний усім учасникам договору. Так істотно зменшується ризик виготовити товар і не продати. Контракт дає змогу попередньо планувати виробництво і забезпечити його необхідними ресурсами, а крупній фірмі — залучати науково-дослідні та дослідно-конструкторські розробки (НДДКР). Через контракт найбільш точно враховують запити споживача. На зміну масовому виробництву приходить випуск продукції за індивідуальними замовленнями. Можливість обліку індивідуальних особливостей замовника на високотехнологічному виробництві дає змогу застосовувати гнучке, легкозмінне (модульне) устаткування, комп'ютерні системи. Нині це особливо відчутно на підприємствах автомобільної промисловості України (на сучасних вітчизняних автозаводах випускають декілька видів автомобілів). На єдиній потоковій лінії кожну машину збирають і оснащують по-різному — відповідно до смаків майбутнього власника: кількість варіантів обробки й оснащення досить значна.

Фірми можуть знижувати невизначеність зовнішнього середовища, використовуючи так звані **підприємницькі мережі**. Останні об'єднують фірми, які економічно взаємозацікавлені, на основі гнучких взаємостосунків і співпраці, побудованої на довірі та зацікавленості. Від вертикальної інтеграції підприємницькі мережі відрізняються незалежністю і свободою дій кожної ланки мережі. Фірми-учасниці бізнесу зберігають свою економічну і юридичну самостійність. Від звичайних ринкових угод відносини у мережі відрізняються тим, що вони посилюються не законом, а морально-етичними нормами.

Основа для створення мережі — єдиний технологічний комерційний ланцюг, що поєднує фірми, або відносини субпідряду. Мережі створюють умови для використання переваги вертикальної інтеграції, для збереження вигоди гнучкої, добре адаптованої до змін зовнішнього середовища структури.

До конкретних переваг мереж належать: швидке поширення і збір нової, необхідної для фірми інформації, застосування інновацій, розподіл ризику між учасниками мережі.

Серед важливих функцій планування загалом і бізнес-планування зокрема, є регулювання цін, тому що вони в межах ринкової системи — основний координатор дій підприємств-учасників. Саме ціни визначають вигідні для продавців і покупців обсяги та способи виробництва і споживання товарів. Фірма як учасник ринкової системи змушена підкорятися ціновому механізму, закону попиту і пропозиції, оскільки не має можливості відмінити їх дію. У внутрішньому середовищі кожної господарської одиниці ціна перебуває під постійним контролем висококваліфікованих менеджерів, які свідомо визначають основні напрями внутрішньофірмової діяльності. Іншими словами, внутрішня природа фірми ґрунтується на системі планових рішень щодо механізму ціноутворення. Наприклад, планування як механізм регулювання цін широко використовується в закритому акціонерному товаристві «Новокраматорський машинобудівний завод» (ЗАТ «НКМЗ»). Особлива увага в ЗАТ «НКМЗ» приділяється такій важливій і складній проблемі як цінова політика і стратегія ціно-формування [5, с. 271–301]. Хочу звернути увагу на те, що особлива робота проводиться для збору інформації і формування бази даних «Аналоги фірм конкурентів». Цю роботу проводять спеціалісти різних служб: конструктори, технологи, маркетологи, економісти, працівники інтегрованої автоматизованої системи управління, а також відділів інформаційних і корпоративних систем; маркетингу і контрактів виробництв; цін і управління вартістю; зовнішньоторговельної фірми; головного конструктора; інформаційного забезпечення; маркетингу і реклами; інформаційно-обчислювальних мереж; нормалізації і стандартизації.

Учасники внутрішньофірмової діяльності втрачають свободу дій, характерну для самостійних і взаємонезалежних суб'єктів ринку, їх поведінка перебуває під контролем керівників підприємства.

***Необхідно зазначити, що планування як система вольових, свідомо прийнятих рішень регулює внутрішній ринок.***

Здійснюючи адміністративну функцію, пов'язану з вольовим керівництвом і прийняттям рішень, підприємець займається плануванням і у вузькому значенні — як різновидом управлінської діяльності.

Планування — закономірний складник менеджменту. Його можна визначити як **уміння передбачати мету організації**, результати її діяльності і ресурси, необхідні для досягнення поставленої мети.

Планування дає змогу відповісти на такі важливі питання:

•    Економічне становище підприємства, які результати і умови його діяльності?

•    За допомогою яких ресурсів може бути досягнута мета організації?

Планування — це перший і вирішальний етап процесу менеджменту. На основі системи планів, створених фірмою, надалі здійснюються організація запланованих робіт, мотивація залученого для їх виконання персоналу, контроль за результатами та їх економічне оцінювання з погляду планових показників.

Засновник сучасного менеджменту А. Файоль зазначав: «Управляти — це передбачати», а «передбачати — це вже майже діяти».

Планування означає не тільки вміння передбачити всі необхідні дії, а й здатність передбачати будь-які несподіванки (ризики), що можуть виникнути, і вміти з ними впоратися. Фірма не може повністю усунути ризик у своїй діяльності, але здатна управляти ним за допомогою ефективного передбачення.

У розробці бізнес-планів слід дотримуватися певних принципів. Насамперед, необхідно скористатися принципами державного прогнозування та розробки програм (планів економічного і соціального розвитку, які викладені в книзі «Прогнозування та програмування економічного і соціального розвитку» [1, с. 14–28]).

**Планування — це засіб реалізації принципів стратегії розвитку компанії.**

Принципи планування визначають характер і зміст економічної діяльності в організації. Правильне дотримання принципів планування створює передумови для ефективної підприємницької роботи і зменшує можливість негативних результатів. А. Файоль визначив чотири основні принципи планування, назвавши їх загальними рисами хорошої програми дій. Це **єдність, безперервність, гнучкість і точність.**А. Ансофф обґрунтував ще один визначальний принцип планування — принцип участі [3, с. 32].

***Принцип єдності***передбачає, що планування в організації повинне мати системний характер. У цьому випадку поняття «система» означає:

•    існування сукупності елементів;

•    взаємозв'язок між ними;

•    наявність єдиного напряму розвитку елементів системи поведінки, орієнтованої на спільну мету бізнесу.

Як основні складові системи можуть бути виражені у внутрішньофірмовому плануванні? Їх можна описати, використовуючи категорії «координація» та «інтеграція».

Об'єктами планування в організації стають окремі підрозділи, що входять до неї, і 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 та ін.).

Єдиний напрям планової діяльності, спільність мети всіх елементів організації стають можливими в межах вертикальної єдності підрозділів (єдність управлінської ієрархії, наприклад, організація загалом → виробничий підрозділ → цех → бригада) і їх інтеграції.

Координація планової діяльності окремих підрозділів виражається в тому, що:

•    діяльність кожної частини організації не можна планувати ефективно, якщо така діяльність не пов'язана з планами інших одиниць цього рівня;

•    будь-які зміни в планах одного підрозділу повинні бути відображені в планах інших підрозділів.

Взаємозв'язок і одночасність — основні риси координації планування на підприємстві.

Інтеграція планової діяльності передбачає, що в організації існує різноманітність відносно відособлених процесів планування та планів підрозділів, тобто різноманітність підсистем планування, причому кожна з підсистем діє згідно загальної стратегії фірми, а кожен план є частиною плану вищого рівня — підрозділу й організації загалом.

***Отже, всі плани, створені в організації, — не тільки сукупність, а й взаємопов'язана система.***

***Принцип участі***тісно пов'язаний із принципом єдності й означає, що кожен член організації стає учасником планової діяльності незалежно від посади і функції. Іншими словами, процесом планування повинні займатися всі ті, хто в цьому зацікавлений (партисипатизм).

***Звідси виникає запитання, які ж переваги отримують підприємці від реалізації принципу участі?***

***Кожен учасник організації одержує обширні-шу й об'єктивну інформацію про саму організацію***. Процес обміну внутрішньофірмовою інформацією значно полегшується.

Крім того, ***особиста участь членів організації,***зокрема рядових співробітників, ***у процесі планування призводить до того, що плани організації стають особистими планами працюючих***, а участь у досягненні мети організації приносить задоволення основній частині працівників.

***По-третє***, застосування принципу участі сприяє тому, що працівники, займаючись плануванням, розвивають себе як особу. У них з'являються нові навички, нові знання, розширюється горизонт особистих можливостей, а значить, організація набуває додаткових ресурсів для вирішення майбутніх завдань.

***По-четверте***, планування участі об'єднує дві функції менеджменту, які часто вступають у суперечність, — оперативне керівництво і планування. Плани перестають бути чимось зовнішнім для керівників, які самі залучаються до їх складання.

Як організувати партисипативне планування? Якщо організація невелика, то система участі в процесі планування може бути заснована на безпосередніх контактах між керівництвом фірми, розробниками планів і співробітниками.

Практична участь колективів працівників у плануванні може бути організована в гуртках якості.

***Принципи безперервності і гнучкості планування***відображені у здійсненні безперервності й гнучкості процесу планування. ***Значимість безперервності планування***полягає в тому, що цей процес на підприємствах повинен здійснюватися постійно в межах життєвих циклів проектів і ви-готовлюваних продуктів.

Процес планування має бути безперервним унаслідок таких важливих передумов:

•     невизначеність зовнішнього середовища і наявність непередбачених змін вимагають постійного корегування очікувань фірми щодо зовнішніх умов і відповідного уточнення планів;

•     змінюються не тільки передумови, а й уява фірми про свої внутрішні цінності і можливості. Якщо фірма не враховуватиме такі зміни, то запланований і отриманий результат може виявитися нікому не потрібним.

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, із можливістю міняти свою спрямованість у зв'язку з виникненням непередбачених обставин.***

Для здійснення принципу гнучкості плани слід складати так, щоб у них можна було вносити зміни, пов'язуючи їх із змінними внутрішніми і зовнішніми умовами. Тому в плани, як правило, включають резерви.

**Принцип точності.**Всякий план повинен бути підготовлений із таким рівнем точності, який усуває можливу невідомість. Тобто плани повинні бути конкретизовані і деталізовані, залежно від зовнішніх і внутрішніх умов діяльності фірми.

Стратегічне, довгострокове планування необхідно обумовлювати визначенням основної мети і найзагальніших напрямів діяльності, оскільки кількість достовірної інформації про майбутнє незначна, а діапазон і швидкість змін постійно зростають. У планах, розрахованих на короткі проміжки часу і для окремих підрозділів організації, конкретність і опрацьовування деталей обов'язкові.

Розробляючи бізнес-плани, необхідно враховувати Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» [4], нині єдиний основоположний документ із проблем прогнозування та програмування економічної і соціальної діяльності не тільки на рівні держави, а й регіонів та видів економічної діяльності. Тобто цим законом визначено систему прогнозів та планів (програм), яка складається з прогнозів економічного і соціального розвитку України на середньостроковий (5 років) та короткостроковий (1 рік) період; Державної програми економічного і соціального розвитку Автономної Республіки Крим, областей районів та міст на короткостроковий період; прогнозів розвитку окремих галузей економіки (видів економічної діяльності) на середньостроковий період.

Унаслідок бізнес-планування склалась система планів нижчого рівня, — такий план включає основні показники діяльності, які повинні бути досягнуті до кінця планового періоду. Іншими словами, план — це набір документів для менеджерів, які описують роль, яку кожна частина організації повинна відігравати в процесі досягнення мети ***фірми***.

Зазначимо, що процес планування досить складний. Тут визначається комплексний характер системи планів, яку можна поділити на такі складники.

A.  Стратегічний план, або генеральний план ***фірми***(найчастіше на п'ять років).

Б. Загальнофірмові плани (вони є продовженням стратегічного плану), в них визначають основні завдання розвитку організації. Основою цих документів є план розвитку фірми.

B.  Короткострокові плани фірми і поточні плани підрозділів, зокрема бюджетні, доповнюють загальнофірмові плани економічної діяльності.

Г. Програми (або плани-програми) і бізнес-проекти.

***У стратегічному плані***визначається місце організації в майбутньому, визначені стратегії дій. Складовою частиною цього плану є політика організації. Сюди входять глобальні програми організації.

Стратегічний план виступає орієнтиром для прийняття рішень на низьких рівнях, тут конкретизується загальна мета організації. Крім того, стратегічний план обмежує плани нижчих рівнів, і насамперед ресурси, необхідні для здійснення оперативного планування.

***Плани дій будь-якої організації можна охарактеризувати як наступальні або оборонні.***

Наступальні плани передбачають розвиток організації: виробництво нових товарів і послуг, вихід на нові ринки збуту, завоювання конкурентної переваги. Такі плани звичайно створюють фірми, які володіють високим економічним потенціалом.

У багатьох випадках фірми задовольняються оборонними планами, спрямованими на утримання своїх позицій на ринку і запобіганню їх банкрутству.

***План розвитку організації***оформлюють у вигляді бізнес-плану фірми. Це, по суті, наступальний план, він включає комплекс взаємопов'язаних заходів, необхідних для створення нових сфер діяльності фірми. План розвитку повинен визначати способи виходу на нові позиції і давати відповіді [3, с. 36] на такі основні питання:

•    Які умови попиту в майбутньому, яких товарів і послуг чекатимуть споживачі від певної організації?

•    Який повинен бути характер внутрішніх елементів організації, необхідний для її розвитку?

•    Якими новими видами продукції повинна доповнитися номенклатура підприємства, або яка частина основної продукції повинна бути замінена новими товарами і послугами?

•    Які повинні бути методи попередження помилок у разі вкладання капіталу і розробки нової продукції?

•    Який повинен бути діапазон економічних ресурсів, необхідний для виробництва нових товарів і послуг?

**•**Які повинні бути організаційні способи створення нових виробництв? Чи буде це поглинання у вигляді скупки (аквізиція) інших підприємств, злиття з організаціями, що виготовляють потрібні продукти, або створення виробництв самотужки, через проведення НДДКР і здійснення підприємницьких проектів?

Варіантом оборонних планів є ***ліквідаційний план***. Цей план включає рекомендації щодо позбавлення від не потрібних організації елементів, тобто від таких, що створюють перепони для її розвитку. Це можуть бути конкретні види збиткових або низькорентабельних товарів і послуг, неефективно використовувана власність, окремі структурні одиниці.

**Витрати на планування**. Межа планування визначається також величиною витрат на організацію його проведення.

Як зазначають менеджери-практики, серед найістотніших гальм планової діяльності є необхідність додаткових витрат на дослідження, організацію підрозділу планування і залучення додаткового персоналу. Ідеться про ті дефіцитні засоби, які могли б бути використані для вирішення інших важливих економічних проблем. Крім грошових витрат, планування вимагає ще однієї категорії витрат — витрати часу.

Чи може дозволити собі організація здійснювати такі витрати і, отже, займатися плануванням? Може і повинна, бо витрати на планування, як уже наголошувалося, створюють низку важливих переваг у діяльності фірми. Тому питання про витрати правильно було б сформулювати так: які повинні бути додаткові витрати, необхідні для розширення масштабів планування в організації?

**Обсяги виробництва на фірмі й особливості планування**обмежують або, навпаки, розширюють можливості планування.

Переваги від здійснення планування внаслідок ефекту синергізму мають великі фірми. Для передбачення майбутнього вони володіють необхідним потенціалом, а саме:

•     у них більші фінансові можливості;

•     вони переважно займаються серйозними науково-дослідними і дослідно-конструкторськими розробками;

•     володіють висококваліфікованими кадрами і можуть залучати нових висококваліфікованих фахівців тощо.

Як правило, у складі великих фірм є спеціальні планові підрозділи. Проте навіть солідні організації для розробки планових стратегій нерідко звертаються до зовнішніх консультантів — спеціалістів із питань прогнозування та планування (розробки програм). У зв'язку із швидким поширенням в останні десятиріччя стратегічного планування, деякі консультаційні фірми зробили його своєю винятковою діяльністю. Такі фірми іноді називають «салонами стратегії».

Невеликим організаціям складно проводити широкомасштабну планову роботу, особливо дороге стратегічне планування. Проте вони можуть:

•       використовувати деякі форми планування, особливо оперативне планування;

•       застосовувати вже готові моделі стратегій, створені відомими компаніями і дослідницькими фірмами.

Попри труднощі здійснення планування в невеликій організації, воно необхідне їй, мабуть, ще більшою мірою, ніж великій. Зовнішнє середовище для такої організації більш агресивне, ніж для великої фірми. Та і в неї є свої переваги в організації бізнес-планування. Основна перевага — внутрішнє середовище такої організації простіше, а тому більш визначене і передбачуване. Крім того, в невеликій організації легше створити особливий психологічний клімат, щоб згуртувати людей навколо інтересів організації і її мети.

**Помилки та недоліки, яких допускаються під час бізнес-планування.**Розробляючи бізнес-план і займаючись внутрішньофірмовим плануванням, розробники цих документів інколи допускають певні помилки, а тому зазнають невдач. Аналіз недоліків під час здійснення бізнес-проектів та бізнес-планів дає змогу виявити типові помилки і наочно продемонструвати користь професійного планування на підприємстві.

Кожен бізнес-проект (чи то інвестиція, інновація, реорганізація підприємства) вимагає систематичної роботи, щоб мати максимальні позитивні результати за умови дотримання, встановлення термінів, фіксованих витрат і певних вимог до якості.

Однак не завжди вдається досягти бажаних результатів, тож виникає питання: в чому причина? Відповідь така: допущено помилки в роботі, яких можна уникнути.

Ось деякі типові ситуації:

•     недостатній аналіз існуючого стану й обґрунтування вимог до плану (проекту), що розкриває всі проблеми. Необхідно чітко визначити потреби в зміні стану системи та підготувати необхідну інформацію для прийняття рішення;

•     нечітко визначено мету бізнес-плану (проекту). Дуже швидко можна назвати мету, але рідко вона обґрунтовано визначена та задокументована.

Тому необхідно перевіряти:

•     на яких даних базується визначення мети;

•     до якого «горизонту планування» вона належить;

•     яку користь принесе досягнення мети;

•     за який час і з якими витратами можна цього досягти.

Мета повинна мати чіткий зміст і значення, результати піддаватися вимірюванню, а задані параметри бути здійсненими.

Відповідальність у бізнес-плані (проекті) зафіксована недостатньо чітко і злагоджено.

Перша група причин невдалого планування пояснюється тим, що менеджери і плановики не враховують об'єктивні межі планування. Друга група причин обумовлена суб'єктивними особливостями, що криються в поведінці тих, від кого залежить майбутнє організації.

Фахівці виділяють три основні суб'єктивні перешкоди для здійснення ефективного бізнес-пла-нування [3, с. 28–29]. ***Перша***причина невдач — це 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 напряму дій організації, її основної мети, довгострокових завдань. Багато керівників скаржаться на недолік часу, тому вони не мають змоги займатися плануванням, зокрема довгостроковим. «Якщо ми будемо дуже багато часу приділяти плануванню, — стверджують вони, — то не зможемо ефективно керувати і займатися організацією роботи в самій компанії».

Але це не так. Фахівці з внутрішнього планування підрахували кількість часу, необхідного для участі вищого керівника в плануванні. Відповідно до теорії менеджменту, один керівник може одночасно контролювати до 11 видів економічної діяльності. Припустимо, що в підпорядкуванні менеджера 10 планових одиниць, існуючих у його підрозділах. Кожен підрозділ засідає приблизно по чотири години в місяць. Тоді час, витрачений керівником на участь у плануванні діяльності, становитиме 40 годин на місяць, тобто не більше 25% сукупного робочого часу [3, с. 28].

***Друга***причина невдач пов'язана з особистістю менеджера. Ідеться про слабкі навички керівників у плануванні. Накопичений економічний досвід не привчив їх до дисциплінованого, систематичного мислення. Участь менеджера у плануванні є обов'язковою і в міру накопичення досвіду дає втішні результати.

***Третя***причина невдач у плануванні пов'язана з особистістю фахівця із планування. Плановики і керівники — це дві протилежні людські категорії. На відміну від керівників, розробники планів надають перевагу теоретичному підходу до проблеми. У плановиків є необхідні знання для складання плану, вони володіють науковими методами планування. Проте їм часто не вистачає «політичних навиків» і свого погляду на практичний стан речей. Це призводить до двох негативних результатів у плануванні:

**•**складання планів, відірваних від економічної діяльності, на яку намагаються впливати плановики;

**•**зіткнення, суперечності між керівниками і розробниками планів.

Для виходу з такого становища можна запропонувати активну взаємодію менеджерів і плановиків як у процесі планової діяльності, так і під час обговорення стратегічних завдань фірми [6, c. 41–43].

**Література**

1. Пашута М. Т. Прогнозування та програмування економічного і соціального розвитку: Навч. посібник. — К.: Центр навч. літ., 2005.

2. Волков О. И. Континент Россия. ХХ век. Иллюзии, политика, аферы. — М.: Русское слово, 1998.

3. Бизнес-планирование: Учебник / Под ред. В. М. Попован, С. И. Ляпунова. — М.: Финансы и статистика, 2001.

4. Закон України «Про державне прогнозування та розроблення програм економічного і соціального розвитку України» // Урядовий кур'єр. — 2000. — 3 березня.

5. Панков В. А. Управление стоимостью наукоемкого машиностроительного предприятия: теория и практика. — К.: Наукова думка, 2003.

6.  Деловое планирование. Методы, организация современная практика: Учеб. пособие / Под ред. В. М.  
Попова. — М.: Финансы и статистика, 1997.