

[https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2\(2\)-2](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-304-2(2)-2)

УДК 005.511(477)

Вікторія МАЛТИЗ

Запорізький національний університет

<https://orcid.org/0000-0002-3863-6456>

ma.viktorija@ukr.net

Олександр МАЛТИЗ

Запорізький національний університет

e-mail: ol_malt@ukr.net

УДОСКОНАЛЕННЯ ПРАКТИКИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ НА ПРОМИСЛОВОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

Стаття присвячена дослідженню напрямів удосконалення практики бізнес-планування вітчизняних промислових підприємств. Розглянуто зміст поняття «бізнес-планування». З урахуванням того факту, що бізнес-планування поєднує елементи стратегічного та оперативного планування, а одним з його найважливіших завдань є фокусування уваги на ключових задачах, що призводять до успіху підприємства, запропоновано розробку стратегічних карт як інструмент удосконалення практичних аспектів бізнес-планування та розроблено стратегічну карту для ПрАТ «Укргідроенерго». Доведено доцільність запровадження на вітчизняних підприємствах системи комплаєнс-контролю бізнес-процесів з використанням ризикоорієнтованого підходу, яка має на меті мінімізацію ризику юридичних та регуляторних санкцій, антимонопольного переслідування, фінансових збитків або втрати репутації внаслідок невиконання підприємством законодавчих актів, ринкових стандартів, а також стандартів та внутрішніх документів самого підприємства. Розглянуто методологію поетапного комплексного бізнес-планування як альтернативу традиційним методам бізнес-планування. В якості засобів вдосконалення системи бізнес-планування на промисловому підприємстві також запропоновано автоматизацію (комп'ютеризацію) системи бізнес-планування, яка дає можливість створення декількох видів планів; стандартизацію, яка дозволить оптимізувати параметри побудови системи бізнес-планування, уніфікувати її надмірно різноманітні компоненти.

Ключові слова: бізнес-планування, стратегічна карта, комплаєнс-контроль, бізнес-процес, ризикоорієнтований підхід, методи бізнес-планування, автоматизація, стандартизація.

Viktoriya MALTUZ, Oleksander MALTUZ

Zaporizhzhya National University

IMPROVING THE PRACTICE OF BUSINESS PLANNING IN THE INDUSTRIAL ENTERPRISE

The article is devoted to the study of directions for improving the practice of business planning in domestic industrial enterprises. The content of the concept of "business planning" is considered. Taking into account the fact that business planning combines elements of strategic and operational planning, and one of its most important tasks is to focus attention on key tasks that lead to the success of the enterprise, the development of strategic maps is proposed as a tool for improving the practical aspects of business planning, and a strategic card for PrJSC "Ukrhydroenergo". The feasibility of introducing a system of compliance control of business processes at domestic enterprises using a risk-oriented approach, which aims to minimize the risk of legal and regulatory sanctions, antimonopoly prosecution, financial losses or loss of reputation as a result of the enterprise's failure to comply with legislative acts, market standards, as well as standards and internal documents of the enterprise itself. The methodology of step-by-step integrated business planning is considered as an alternative to traditional methods of business planning. Automation (computerization) of the business planning system, which makes it possible to create several types of plans, is also proposed as a means of improving the business planning system at an industrial enterprise; standardization, which will allow optimizing the parameters of building a business planning system, unifying its excessively diverse components.

Key words: business planning, strategic map, compliance control, business process, risk management, business planning methods, automation, standardization.

Постановка проблеми у загальному вигляді

та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

Проблема бізнес-планування на вітчизняних підприємствах в умовах ринкової економіки є однією з найбільш важливих з-поміж сукупності інших проблемних питань, що здійснюють вплив на функціонування вітчизняних підприємств реального сектору економіки й визначають можливості їх економічного зростання. Необхідність адаптації підприємств до динамічних ринкових змін, що відбуваються в зовнішньому середовищі, зумовлює доцільність розширення меж застосування планування власної діяльності як обов'язкової умови ефективності ведення бізнесу, зокрема, фінансового й бізнес-планування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

Міцний фундамент для подальших наукових досліджень у сфері бізнес-планування діяльності підприємств заклали представники вітчизняної та закордонної економічної думки, заслуговують уваги праці В. Варталян [1], М. Владичин [1], В. Демиденко [2], Л. Ключко [3]. Однак, аналізуючи наукові видання, слід зазначити, що деякі з них носять суто теоретичний характер, не завжди враховано вплив зовнішніх факторів при плануванні бізнес процесів, отже можна стверджувати, що подальшого дослідження потребують

питання пов'язані з удосконаленням підходів до здійснення бізнес-планування на сучасних промислових підприємствах.

Формулювання цілей статті

Метою статті є узагальнення теоретико-методичних і практичних підходів до здійснення бізнес-планування підприємства з метою його вдосконалення й підвищення ефективності.

Виклад основного матеріалу

На кожному новому етапі, будь-то реорганізація, диверсифікація, об'єднання, започаткування нового бізнесу завжди слід мати чітку відповідь на питання – чи доцільно вкладати капітал й докладати зусиль для реалізації відповідного бізнес-проекту? Інструментом ефективного розв'язку вказаної проблеми виступає бізнес-планування, яке дозволяє найбільш оптимальним чином узгодити ресурсні можливості підприємства з ринковими потребами на відповідний період часу.

З позиції нашого дослідження повністю погоджуємося з трактуванням бізнес-планування вітчизняним науковцем В. Демиденко, який вказує на те, що в межах конкретного підприємства бізнес-планування поєднує елементи стратегічного (формулювання цілей і вибір стратегій, визначення політики підприємства) та оперативного планування (визначення конкретних дій для досягнення поставлених цілей), при цьому загальноновизнаним документом процесу бізнес-планування є бізнес-план [2, с. 39].

Враховуючи той факт, що бізнес-планування поєднує елементи стратегічного та оперативного планування, а одним з його найважливіших завдань є фокусування уваги на ключових задачах, що призводять до успіху підприємства, одним з дієвих інструментів удосконалення практики бізнес-планування на вітчизняних промислових підприємствах вважаємо розробку стратегічних карт, які являють собою загальну архітектурну концепцію опису стратегії підприємства, моделлю, яка демонструє, як стратегія об'єднує процеси створення вартості; основою системи управління для швидкої та ефективної реалізації стратегії [1]. На нашу думку, стратегічна карта є основним інструментом управління збалансованою системою показників, які доцільно застосовувати в межах оцінки ефективності бізнес-процесів й бізнес-планування. Тож наведемо приклад стратегічної карти для головної гідрогенеруючої компанії в Україні – ПрАТ «Укргідроенерго» (рис. 1).

Відзначимо, що запропонована стратегічна карта відображає своєрідний список стратегічних компонентів та їх взаємодій, які варто враховувати при здійсненні, перш за все, стратегічного бізнес-планування на підприємстві.

Відзначимо, що проведений аналіз практичних засад бізнес-планування ПрАТ «Укргідроенерго» дозволив встановити позитивну динаміку бізнес-процесів та високий рівень ефективності бізнес-планування, що дозволило зробити висновок, що потреби кардинальних змін у системах управління та бізнес-планування ПрАТ «Укргідроенерго» немає.

Відтак досліджуваному підприємству доцільно працювати над подальшим розвитком міжнародного співробітництва, збільшенням присутності в усіх сегментах ринку (двосторонніх договорів, ринку «на добу вперед», внутрішньодобовому, ринку допоміжних послуг та балансууючому), зміцненням корпоративної соціальної та екологічної відповідальності для досягнення зростання капіталізації, ринкової вартості та прибутковості підприємства. Тож бачимо потребу у здійсненні бізнес-планування та розвитку взаємодії між усіма напрямками діяльності.

Одним із напрямів, наведених на рис. 1. є побудова комплаєнс культури (тобто здатності підприємства діяти у відповідності до встановлених законодавчих правил, норм, вимог та внутрішніх стандартів), над чим підприємство почало працювати у 2020 р. Для максимально ефективної реалізації цього елементу стратегії управління як аналізованого підприємства, так й інших промислових підприємств України як інструмент удосконалення бізнес-планування пропонуємо запровадження системи управління комплаєнсом (відповідністю) або систему комплаєнс-контролю бізнес-процесів з використанням ризикоорієнтованого підходу.

Вона має на меті мінімізацію ризику юридичних та регуляторних санкцій, антимонопольного переслідування, фінансових збитків або втрати репутації внаслідок невиконання аналізованим підприємством законодавчих актів, ринкових стандартів, а також стандартів та внутрішніх документів самого підприємства, внаслідок чого знижується рівень довіри до нього.

Суть ризикоорієнтованого комплаєнс-контролю бізнес-процесів, полягає в тому, що підприємство створює власну комплаєнс систему, яка базується не лише на імперативних вимогах законодавства, але також з урахуванням галузевих стандартів, розробляє та впроваджує власні механізми управління комплаєнс ризиками [3], що забезпечує керованість й мінімізацію комплаєнс ризиків (табл. 1). Тож можна розглядати комплаєнс бізнес-процесів як один з основних елементів сучасного управління, в тому числі, бізнес-планування промислового підприємства (адже бізнес-планування ґрунтується на аналізі існуючих бізнес-процесів підприємства, тож зниження комплаєнс ризиків підвищує обґрунтованість бізнес-планування).

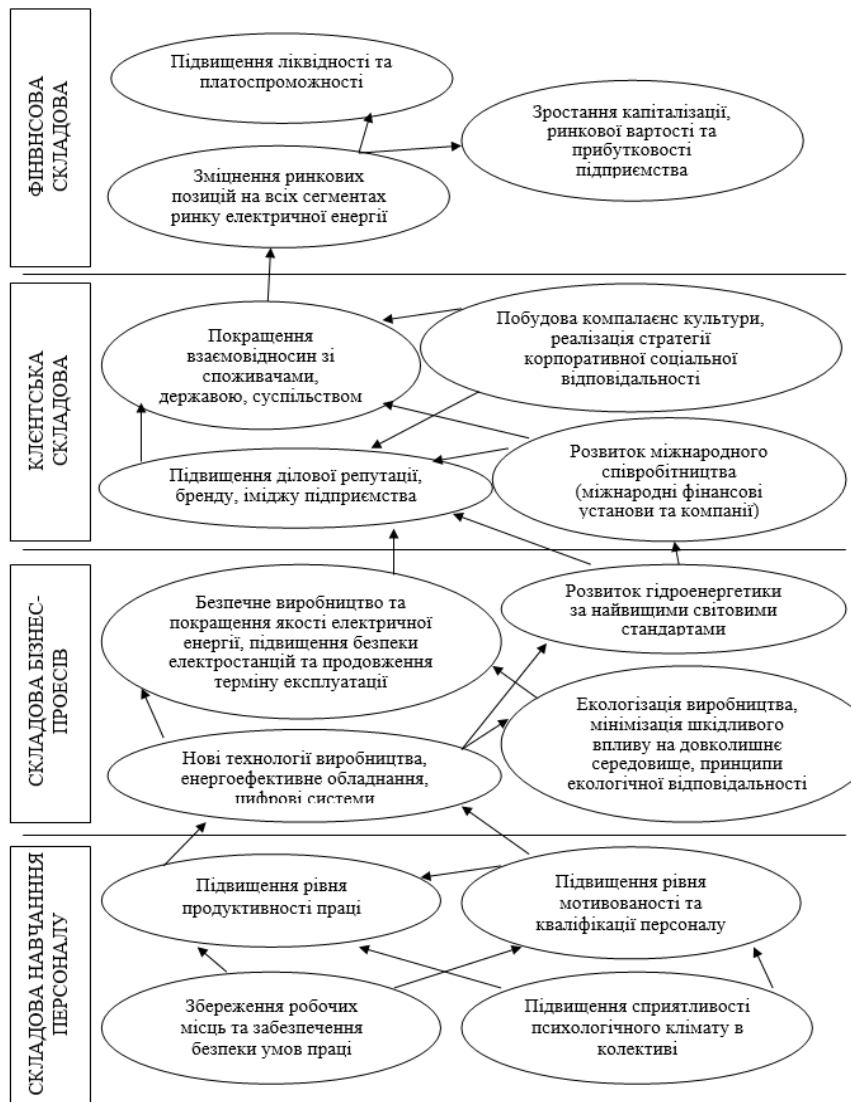


Рис. 1. Стратегічна карта ПрАТ «Укргідроенерго» [побудовано авторами]

Таблиця 1.

**Основні елементи системи комплаєнсу бізнес-процесів
ПрАТ «Укргідроенерго» з використанням ризикоорієнтованого підходу**

Компоненти	Інструменти	Процеси	Процедури
Підсистема комплаєнсу управлінських бізнес-процесів	Інформаційні системи і технології у сфері комплаєнсу	Комплаєнс-політика і процедури	Моніторинг та аудит правил і норм комплаєнсу
Підсистема комплаєнсу операційних бізнес-процесів	Маркетингові технології у сфері комплаєнсу	Фасилітація внутрішніх процедур комплаєнсу	Карта ризиків комплаєнсу
Підсистема комплаєнсу підтримуючих бізнес-процесів	Agile-технології у сфері комплаєнсу	Корпоративна комплаєнс культура	Комплаєнс-контроль

Примітка : побудовано з урахуванням [3]

Відзначимо, що запровадження ризикоорієнтованого комплаєнс-контролю бізнес-процесів як на ПрАТ «Укргідроенерго», так і на інших підприємствах сприятиме оптимізації практики бізнес-планування у розрізі написання бізнес-планів для залучення коштів міжнародних фінансових організацій та іноземних інвесторів для фінансування різноманітних проектів, адже закордонні інвестори сьогодні звертають значну увагу на наївність чи відсутність комплаєнсу на потенційному об’єкті інвестування.

Для створення більш ефективної системи бізнес-планування промислового підприємства необхідно усунути недоліки, які притаманні деяким методам бізнес-планування. Так, сьогодні на вітчизняних промислових підприємствах застосовують три основні методи бізнес-планування: метод «задача max-min» (створення декількох альтернативних варіантів бізнес-плану з подальшим вибором одного.); метод «задача min» (спрямований на створення одного варіанта бізнес-плану); комбінований або комплексний метод (формується кілька варіантів бізнес-плану, потім з них вибирається найбільш підходящий). Альтернативою перерахованим методам бізнес-планування є методологія поетапного комплексного бізнес-планування (ПКБП). Можливість подальшого розвитку цієї методології пов’язана з її характеристиками: спрямованість на

формування найбільш ефективного варіанту бізнес-плану; високий рівень формалізованості і незначний ступінь впливу людського фактору на результати бізнес-планування; перспективність комп'ютеризації вказаної методології в силу її формалізованості.

Засобами вдосконалення системи бізнес-планування на промисловому підприємстві також можуть виступити:

1. Автоматизації (комп'ютеризація) системи бізнес-планування, яка являє собою можливість створення декількох видів планів для детального аналізу, зіставлення їх між собою і вибору найбільш підходящого для даної ситуації. Якщо складання плану ведеться тільки в одному єдиному неавтоматизованому варіанті, то можуть виникнути труднощі при складанні іншого варіанту. Якщо план складений за допомогою спеціальної програми, то все набагато спрощується. Для можливості проведення аналізу майбутнього стану підприємства можна сформулювати кілька варіантів перспектив розвитку.

Використання спеціалізованих програм – ZULU, Tetra-Mark, GIS, Corrugated Technologies Inc (CTI), Opti-Corrugated, OMP, Kiwiplan, NavPackaging, ImagineraERP, Project Expert 5, Pilot-ICE, Microsoft Dynamics CRM, Red Hat JBoss Enterprise BRMS Platform, SoftMagazin і багато інших – в системі бізнес-планування підвищує якість планів, а значить підвищується і ефективність самого підприємства.

2. Стандартизація, яка дозволить оптимізувати параметри побудови системи бізнес-планування, уніфікувати її надмірно різноманітні компоненти і їх різнотипність, сформувати інформаційну базу на основі найбільш передового методичного інструментарію: 1) бухгалтерський облік; 2) управлінський облік; 3) планування, аналіз і контроль; 4) безпосередньо бізнес-планування. Відзначимо, що в створюваному на підприємстві стандарті з бізнес-планування будуть реалізовуватися такі основні функції: 1) функція скорочення об'єктів стандартизації при виникненні їх не виправдано великої кількості; 2) охоронна функція, яка припускає пом'якшення і локалізацію ризиків для інвесторів; 3) комунікативна функція, метою якої є подолання різного роду перешкод при спілкуванні між суб'єктами інвестиційного проекту і забезпечення їх повноцінної співпраці. Ця функція забезпечує взаємовигідну взаємодію суб'єктів бізнес-планування; 4) інформаційна функція – виражається в тому, що за допомогою посилення на існуючий стандарт повідомляється інформація про якість інвестиційного проекту; 5) цивілізаційна функція, яка забезпечує підвищення якості бізнес-планів за рахунок використання стандарту.

Відзначимо, що при формуванні стандарту забезпечення якості бізнес-планування необхідно здійснювати комплексну стандартизацію, що передбачає формування цілісного стандарту за допомогою об'єднання всієї сукупності нижчестоящих стандартів, пов'язаних із суміжними сферами діяльності, що зачіпають будь-яким чином діяльність з бізнес-планування. Саме комплексний підхід до стандартизації дозволить прискорити розробку і реалізацію нових методів, що забезпечують можливість оцінки якості процесу бізнес-планування і його окремих характеристик.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі

Таким чином, у статті розглянуто напрями удосконалення практики бізнес-планування вітчизняних промислових підприємствах на прикладі ПрАТ «УкрГідроенерго». В якості основних інструментів удосконалення практичних аспектів бізнес-планування на підприємствах заплановано розробку стратегічних карт, запровадження системи комплаєнс-контролю бізнес-процесів з використанням ризикоорієнтованого підходу, використання методології поетапного комплексного бізнес-планування, автоматизацію та стандартизацію бізнес-планування.

Література

1. Вартанян В. М., Владичин М. Б., Струк Н. С. Особливості застосування збалансованої системи показників у стратегічному управлінському обліку зовнішньоекономічної діяльності торговельних підприємств України. *Проблеми економіки*. 2015. № 4. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2015-4_0-pages-202_209.pdf. (дата звернення 05.02.2022).
2. Демиденко В. В. Методологічні проблеми бізнес-планування підприємницької діяльності в сучасних умовах. *Збірник наукових праць ЧДТУ*. 2016. Вип. 40. Ч. 1. С. 38–46.
3. Ключко Л. А. Фінансовий моніторинг та комплаєнс-контроль в банках. *Фінанси, учет, банки*. 2014. № 1 (20). С. 154–160.

References

1. Vartanian, V. M., Vladychyn, M. B., Struk, N. S. (2015). *Osoblyvosti zastosuvannya zbalansovanoi systemy pokaznykiv u stratehichnomu upravlinskomu obliku zovnishnoekonomichnoi diialnosti torhovelynykh pidpriemstv Ukrainy* [Peculiarities of the application of a balanced system of indicators in the strategic management accounting of foreign economic activity of trade enterprises of Ukraine]. *Problemy ekonomiky*. № 4. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2015-4_0-pages-202_209.pdf. (access date 05.02.2022). [in Ukrainian]
2. Demydenko, V. V. (2016). *Metodolohichni problemy biznes-planuvannya pidpriemnytskoi diialnosti v suchasnykh umovakh* [Methodological problems of business planning of entrepreneurial activity in modern conditions]. *Zbirnyk naukovykh prats ChDTU*. 2016. Vol. 40. P. 1. pp. 38–46. [in Ukrainian]
3. Klyusko, L. A. (2014). *Finansovy monitoryng ta komplaiens-kontrol v bankakh* [Financial monitoring and compliance control in banks]. *Finansyi, uchet, banki*. № 1 (20). pp. 154–160. [in Ukrainian]