

УДК 658.012

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/156-21>**Гавриш О. М.**кандидат економічних наук, доцент,  
Державний університет телекомунікацій  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5756-0880>**Федюнін С. А.**кандидат технічних наук,  
Державний університет телекомунікацій**Мартиненко М. О.**аспірантка,  
Державний університет телекомунікацій**Havrysh Oksana, Fediunin Serhii, Martynenko Maryna**  
State University of Telecommunications

## БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ТА ЙОГО РОЛЬ В СТРАТЕГІЧНОМУ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ЗВ'ЯЗКУ

У статті розглянуто різні підходи до визначення еволюції розвитку поняття «бізнес-план» та його сутності. Встановлено, що у стратегічному розвитку вітчизняних підприємств зв'язку бізнес-планування відіграє важливу роль. Досліджено обсяг реалізованих послуг у сфері телекомунікацій та поштового зв'язку в динаміці, наведено кількість абонентів зв'язку в Україні та визначено відсоток абонентів, які є домашнього, а які – іншого призначення. Встановлено, що основним показником, який характеризує ступінь задоволення потреб населення і народного господарства в різноманітних видах зв'язку є попит на послуги зв'язку. Побудовано структуру внутрішньовиробничого планування основних показників в галузі зв'язку, яка включає в себе: планування обсягу послуг і продукції зв'язку, планування чисельності робітників в галузі зв'язку, планування поточних витрат, планування доходів та прибутків.

**Ключові слова:** бізнес-планування, стратегічний розвиток, підприємства зв'язку, попит, абоненти зв'язку, дохід від реалізації, внутрішньовиробниче планування, прибуток.

## BUSINESS PLANNING AND ITS ROLE IN THE STRATEGIC DEVELOPMENT OF COMMUNICATION COMPANIES

The article considers different approaches to determining the evolution of the concept of “business plan” and its essence. It has been established that business planning plays an important role in the strategic development of domestic communications companies. In addition, communications companies cannot achieve stable success if they do not clearly and effectively plan their activities, constantly collect and accumulate information about the state of target markets, the position of competitors in them, as well as their own prospects and opportunities. Therefore, before each new stage of improving production, providing new types of services, updating the range and expanding their activities, communications companies need to calculate the feasibility of developing and implementing new business ideas. It is established that every year the number of services sold by communications companies grows, and the revenues from their sale increase accordingly. The number of mobile subscribers is declining, which can be explained by a decrease in the purchasing power of the population, higher prices for mobile operators and a decrease in the number of subscribers who have SIM cards of two or more operators. There is also a decrease in the number of cable TV subscribers. However, the number of Internet subscribers is growing every year, due to the expansion of Internet access in rural areas of Ukraine and the annual technical and technological progress in all areas of activity. The study found that as of 2019, the vast majority of subscribers are home and only about 8% – other purposes. It is established that the main indicator that characterizes the degree of satisfaction of the needs of the population and the national economy in various types of communication is the demand for communication services. The structure of internal production planning of the main indicators in the field of communication is built, which includes: planning of the volume of services and products of communication, planning of the number of workers in the field of communication, planning of current expenses, planning of incomes and profits.

**Keywords:** business planning, strategic development, communication enterprises, demand, communication subscribers, sales revenue, internal production planning, profit.

**JEL classification:** L10, L26, L96, P21.

**Постановка проблеми.** На сьогоднішній день нестабільність факторів навколишнього середовища, інтенсивний розвиток інновацій та науково-технічний прогрес вимагають від підприємств зв'язку детального планування своєї стратегічної та поточної діяльності, врахування загроз і можливостей подальшого розвитку та досягнення поставлених цілей. Крім того, підприємства зв'язку не можуть отримувати стабільний успіх, якщо не будуть чітко й ефективно планувати свою діяльність, постійно збирати й аку-

мулювати інформацію, як про стан цільових ринків, положення на них конкурентів, так і про власні перспективи і можливості. Тому, перед початком кожного нового етапу вдосконалення виробництва, надання нових видів послуг, оновлення асортименту та розширення своєї діяльності, підприємствам зв'язку необхідно робити розрахунки доцільності розробки та реалізації нових бізнес-ідей. Інструментом вирішення даних проблем є бізнес-планування, яке дозволяє узгодити інноваційні можливості з потребами

ринку на визначений період часу. Тому дослідження сутності бізнес-планування та визначення його ролі в стратегічному розвитку підприємств зв'язку набуває особливої актуальності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми бізнес-планування та його ролі в стратегічному розвитку підприємств зв'язку присвячено праці багатьох вітчизняних та зарубіжних учених. Зокрема, цими питаннями займалися: Алієв В., Барінов В., Бескровна Л., Білокур Г., Бузов В., Головань С., Грифін Р., Діденко Є., Дубровін І., Зінгер М., Козловський В., Кузьмін О., Лесько О., Лисенко О., Любанова Т., Некрасова Я., Нянчур Б., Овдій Л., Пекна Г., Петухова С., Романова М., Семенченко Ю., Стадник В., Уткін Е., Череп А., Ясинський В. Водночас вивчення наукової літератури та практики бізнес-планування на українських підприємствах зв'язку свідчить, що недостатньо висвітленими залишаються питання розробки та реалізації стратегічного планування з метою підвищення прибутковості підприємств зв'язку.

**Мета статті** полягає у дослідженні науково-теоретичних підходів до визначення сутності бізнес-планування та розробки практичних рекомендацій щодо підвищення прибутковості підприємств зв'язку та визначення ролі бізнес-планування в їх стратегічному розвитку.

**Виклад основного матеріалу.** Закордонна практика управління підприємствами, що досягли значних успіхів у бізнесі, серед безлічі застосовуваних методів менеджменту використовує бізнес-планування. Дослідження діяльності зарубіжних фірм показують, що причинами абсолютної більшості банкрутств компаній є прорахунки або відсутність бізнес-планування. Проте

використання бізнес-планування для вироблення і обґрунтування рішень щодо управління на українських підприємствах з'явилося не відразу. Розвиток ринкових відносин у нашій країні здебільшого відбувався стихійно, і потреба в бізнес-плануванні сформувалася досить пізно. Перші бізнес-плани, як «заморська дивина», з'явилися в Україні лише на початку 1990-х років, але з розвитком ринкової економіки та міжнародних зв'язків потреба в розробці бізнес-планів ставала очевидною. Вже в 1994–1995 рр. бізнес-план стає обов'язковим документом, що застосовується «з метою вдосконалення методів розрахунку економічної ефективності проектних рішень та комерційної доцільності вкладень інвестицій» [4].

Планування діяльності вітчизняних підприємств набуває дедалі більшого значення у зв'язку зі швидкими змінами в середовищі функціонування підприємства, яке з часом стає динамічнішим, невизначеним та агресивним по відношенню до підприємства. Можливим інструментом протидії несприятливому впливу середовища є бізнес-планування як процес постійного і систематичного упорядкування функціонування підприємства шляхом розробки стратегій, тактичних та оперативних дій для їх реалізації. Бізнес-план повинен визначати мету діяльності підприємства та пояснювати, як і коли вони будуть досягнуті, які ресурси для цього будуть потрібні та чим підтверджуються зроблені припущення [5].

Життєздатність та прибутковість підприємства може бути забезпечена завдяки стратегічному бізнес-плануванню його діяльності, яке охоплює:

– обґрунтування системи доказів доцільності певного виду діяльності;

Таблиця 1

Динаміка обсягу реалізованих послуг у сфері телекомунікацій та поштового зв'язку, млн грн

Показник	Рік			2018 р. у % до 2016 р.
	2016	2017	2018	
<b>Усього,</b> у тому числі:	<b>61911,2</b>	<b>66040,9</b>	<b>72564,7</b>	<b>117,2</b>
поштова та кур'єрська діяльність, з неї:				
поштова діяльність	4944,3	5521,5	6059,1	122,5
спеціальний та фельдзв'язок	3997,7	4046,4	4494,1	112,4
кур'єрська діяльність	121,4	129,0	136,0	112,0
телеграфний зв'язок	825,2	1346,1	1429,0	173,2
телеграфний зв'язок	12,1	8,1	-	-
фіксований телефонний зв'язок, з нього:	6518,4	6046,7	5651,0	86,7
міський	4321,7	3871,5	3589,8	83,1
сільський	456,4	429,6	402,0	88,1
міжміський та міжнародний	1740,3	1745,6	1659,2	95,3
рухомий (мобільний) зв'язок	34077,1	35216,6	38521,1	113,0
супутниковий зв'язок	80,1	88,7	128,4	160,3
трансляція, ретрансляція теле- та радіопрограм, технічне обслуговування й експлуатація обладнання в мережах мовлення, радіозв'язок, з них:	2768,7	3045,0	3322,7	120,0
кабельне телебачення	1629,8	1834,2	2076,7	127,4
супутникове телебачення	172,1	170,0	228,9	133,0
ІР-телебачення	106,5	175,9	169,6	159,2
проводове мовлення	177,5	159,1	153,1	86,3
інтернет-послуги, з них:	9101,8	10817,9	12273,0	134,8
фіксований (проводовий) широкопasmовий доступ	6054,6	6824,1	7977,8	131,8
інші види послуг	4231,2	5137,3	6456,3	152,6

Джерело: побудовано авторами за даними Державної служби статистики України

– встановлення перспектив соціально-економічного розвитку;

– прогнозування економічних ризиків [3].

На сьогоднішній день у період стрімкого розвитку технологій підприємства зв'язку відіграють важливу роль не лише в розвитку суспільства, а й в економіці. З кожним роком кількість реалізованих послуг підприємствами зв'язку зростає, відповідно збільшуються й доходи від їх реалізації (табл. 1).

Як свідчить аналіз табл. 1, найбільше грошових надходжень протягом 2016–2018 рр. спостерігається від рухомого (мобільного) зв'язку та інтернет-послуг. Варто відмітити, що лише від фіксованого телефонного зв'язку та проводового мовлення грошові надходження щорічно зменшуються, в той час як від всіх інших видів реалізованих послуг у сфері телекомунікацій та поштового зв'язку – грошові надходження збільшуються.

У табл. 2 наведено динаміку кількості абонентів зв'язку.

Згідно даних табл. 2, щорічно кількість абонентів рухомого (мобільного) зв'язку зменшується, що можна

пояснити зниженням купівельної спроможності населення, підвищенням цін на оплату послуг операторів мобільного зв'язку та зменшенням кількості абонентів, які мають sim-карти двох і більше операторів. Також спостерігається і зменшення кількості абонентів кабельного телебачення. Проте, кількість абонентів Інтернету щорічно зростає, що пояснюється розширенням доступу до мережі Інтернет в сільській місцевості України та щорічним техніко-технологічним прогресом у всіх сферах діяльності.

У результаті проведеного дослідження встановлено, що станом на 2019 р. переважна більшість абонентів зв'язку – це домашні і лише близько 8 % – іншого призначення (рис. 1).

Варто відмітити, що основним показником, який характеризує ступінь задоволення потреб населення і народного господарства в різноманітних видах зв'язку є попит на послуги зв'язку, тобто це обсяг переданої інформації, у залежності від якого визначаються виробничі потужності підприємства, необхідна кількість обладнання і штат робітників, потреба в грошових і матеріальних ресурсах, а також розраховуються всі основні фінансово-економічні показники діяльності підприємства.

З метою найбільш повного задоволення потреб населення і народного господарства в послугах зв'язку, варто вивчати сформований платоспроможний попит на традиційні і нові види послуг, аналізувати його зміни за декілька попередніх років і можливості зростання в майбутньому, з урахуванням яких визначається стратегічний план обсягу послуг підприємств зв'язку (рис. 2).

Виходячи з вище наведеного, варто відмітити, що бізнес-планування відіграє важливу роль в стратегічному розвитку підприємств зв'язку та здійснюється з метою стимулювання, розробки, обґрунтування та впровадження нових бізнес-ідей. Від того, наскільки

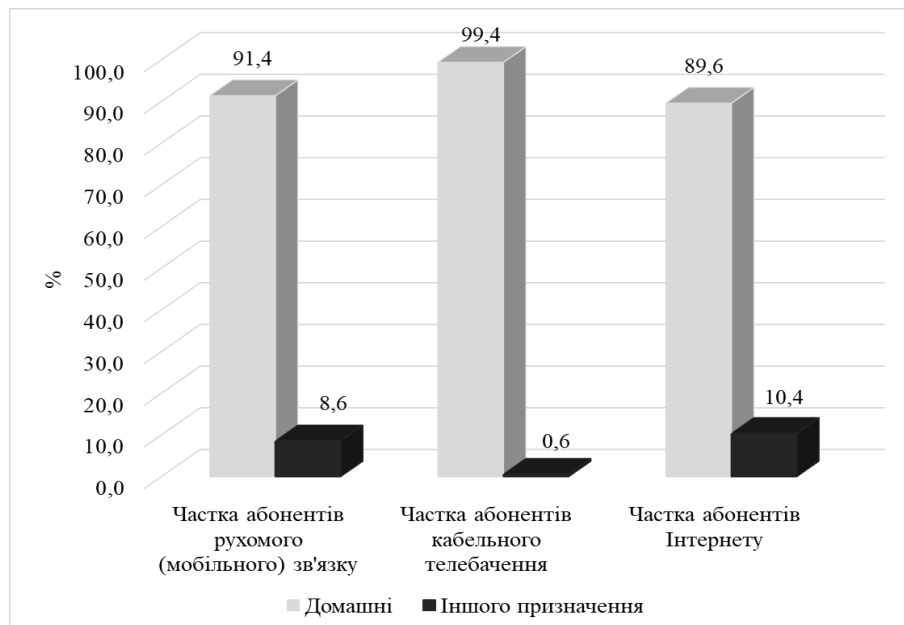


Рис. 1. Структура кількості абонентів зв'язку за 2019 рік, %

Джерело: побудовано авторами за даними Державної служби статистики України

Таблиця 2

Динаміка кількості абонентів зв'язку, тис. шт.

Показник	Рік				2019 р. у % до 2016 р.
	2016	2017	2018	2019	
Кількість абонентів рухомого (мобільного) зв'язку	56717,9	55862,3	54682,8	53933,6	95,1
Кількість абонентів кабельного телебачення, у т.ч.:					
цифрового	755,4	752,2	749,6	754,0	99,8
Кількість абонентів Інтернет, з них:	16723,0	22957,5	26014,9	26066,8	155,9
з наданням широкосмугового доступу, у т.ч.:					
фіксованого	5013,2	5087,3	5248,9	5288,3	105,5
безпроводового	9765,0	16724,7	19926,1	20024,4	205,1

Джерело: побудовано авторами за даними Державної служби статистики України

грамотно організовано цей процес, багато в чому залежать і кінцеві результати діяльності підприємств зв'язку.

**Висновки.** Таким чином, бізнес-планування – це досить потужний інструмент ведення підприємницької діяльності, який передбачає проведення комплексного аналізу ситуації, постановку цілей, вироблення стратегій і узгоджених програм дій, розподіл ресурсів відповідно до виявлених пріоритетів розвитку. Встановлено, що бізнес-планування відіграє ключову роль в стратегічному розвитку підприємств зв'язку, які є передовими на ринку інформаційно-телекомунікаційних послуг, що підтверджується щорічним збільшенням кількості реалізованих послуг підприємствами зв'язку й, відповідно, підвищенням отриманих доходів від їх реалізації. Доведено, що попит на послуги зв'язку є основним показником, який характеризує ступінь задоволення потреб населення і народного господарства в різноманітних видах зв'язку. У результаті цього було схематично зображено структуру внутрішньовиробничого планування основних показників в галузі зв'язку з метою можливості планування основних показників діяльності підприємства при впровадженні нових бізнес-ідей.

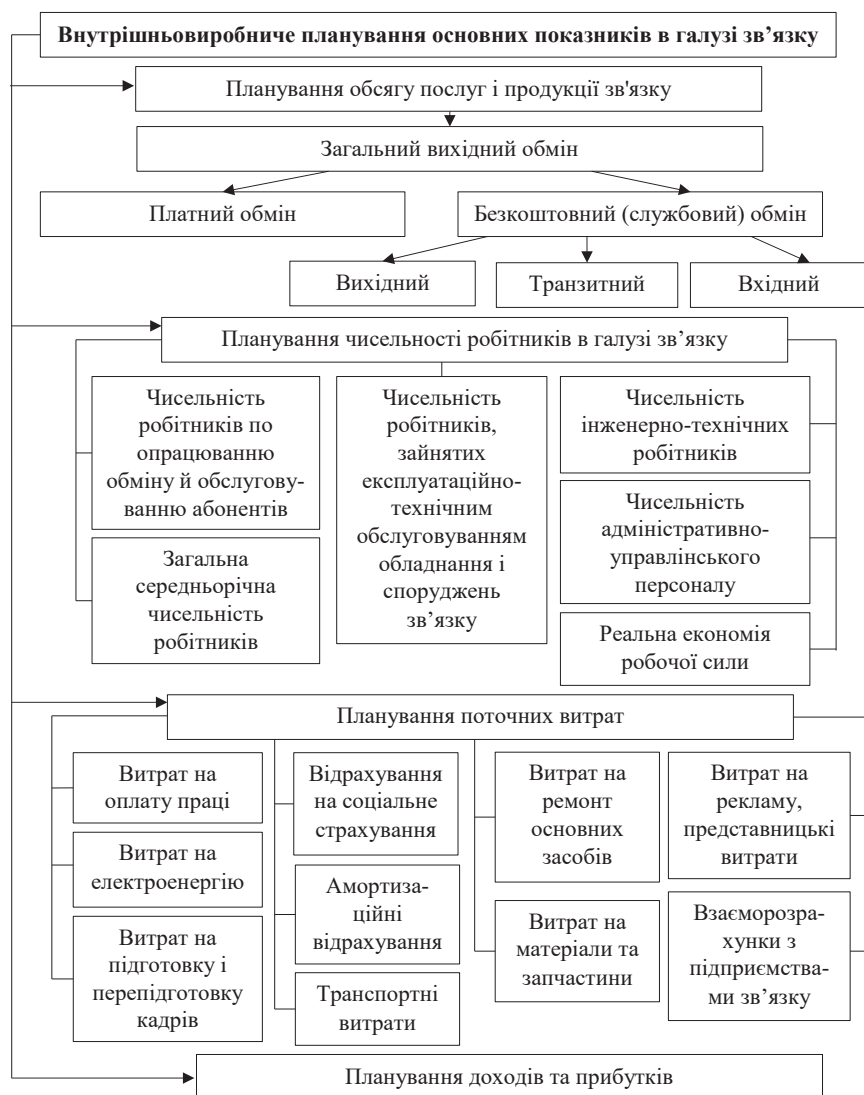


Рис. 2. Структура внутрішньовиробничого планування основних показників в галузі зв'язку

Джерело: побудовано авторами на основі літературного джерела [1]

#### Список використаних джерел:

1. Бескровна Л.О. Бізнес-планування підприємства : навч. посіб. Одеса : ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2012. 124 с.
2. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 21.07.2020).
3. Діденко Є.О., Нячур Б.С. Бізнес-планування та його роль у стратегічному управлінні підприємством. *Економіка та держава. Серія: Економічні науки*. 2016. № 12. С. 78–81.
4. Овдій Л.І., Некрасова Я.А. Оцінка інвестиційної привабливості підприємств за допомогою статистичних моделей. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 4. URL: <http://www.nbu.gov.ua> (дата звернення: 18.07.2020).
5. Пекна Г.Б., Білокур Г.В. Бізнес-планування та його роль в сучасних умовах розвитку України. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2018. Вип. 49. С. 197–202.

#### References:

1. Beskrovna L.O. (2012) *Biznes-planuvannia pidpryiemstva* [Business planning of the enterprise]. Odessa : ONAZ im. O.S. Popova. (in Ukrainian)
2. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed 21 July 2020).
3. Didenko Ye.O., Nianchur B.S. (2016) *Biznes-planuvannia ta yoho rol u stratehichnomu upravlinni pidpryiemstvom* [Business planning and its role in strategic enterprise management]. *Ekonomika ta derzhava. Seriya: Ekonomichni nauky*, no. 12, pp. 78–81.
4. Ovdii L.I., Nekrasova Ya.A. (2009) *Otsinka investytsiinoi pryvabylosti pidpryiemstv za dopomohoiu statystychnykh modelei* [Estimation of investment attractiveness of enterprises with the help of statistical models]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, № 4. Available at: <http://www.nbu.gov.ua> (accessed 18 July 2020).
5. Pekna H.B., Bilokur H.V. (2018) *Biznes-planuvannia ta yoho rol v suchasnykh umovakh rozvytku Ukrainy* [Business planning and its role in the modern conditions of development of Ukraine]. *Vcheni zapysky Universytetu "KROK"*, vol. 49, pp. 197–202.