

УДК 005.511:338.2

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/158-7>**Лопатка К. А.**

аспірантка,

Придніпровська державна академія будівництва та архітектури

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0888-1012>**Рогожина Д. Д.**

магістрантка,

Придніпровська державна академія будівництва та архітектури

Lopatka Kseniia, Rohozhyna Daria

Prydniprovsk State Academy of Civil Engineering and Architecture

БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ЯК ЕФЕКТИВНИЙ ІНСТРУМЕНТ РЕАЛІЗАЦІЇ СТРАТЕГІЇ ПІДВИЩЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

У публікації проаналізовано основну структуру бізнес-плану, за якою, як правило, формується більшість бізнес-планів на сучасних підприємствах. У статті особлива увага приділяється розділу «Управління ризиками», що включає у себе більшу частину методів та способів, які захищають підприємство від загроз. У ході бізнес-планування вивченню піддаються всі процеси, які відбуваються на підприємстві, що дає змогу оцінити ступінь впливу внутрішніх чинників на діяльність підприємства. А безпека підприємства, своєю чергою, являє собою стан його захищеності від негативного впливу зовнішніх і внутрішніх загроз, дестабілізуючих чинників, за якого забезпечується стійка реалізація основних комерційних інтересів і цілей статутної діяльності. Тому система бізнес-планування є перспективним та ефективним інструментом реалізації стратегії підвищення економічної безпеки підприємства, що дає змогу детально проаналізувати ступінь впливу зовнішніх чинників на діяльність підприємства, провести оцінку всіх виявлених ризиків.

Ключові слова: економічна безпека, бізнес-план, економіка, аналіз, планування, прогноз, загрози.

BUSINESS PLANNING AS AN EFFECTIVE IMPLEMENTATION TOOL OF THE ENTERPRISE ECONOMIC SECURITY INCREASING STRATEGY

The publication analyzes the basic structure of the business plan, modern enterprises and companies use this structure to create business plan as a roadmap for their business. Many problems that need to be solved by the manager in the enterprise management processes became global. The urgency of this problem is also growing because of economic globalization process. The cost of implementing a management decision might reach a high level, and the risk of failure becomes more significant. There is a great attention devoted to the chapter «Risk management», which includes a lot of methods and techniques that protect the company from the threats. All the enterprise processes should be considered in the business planning; this allows assessing the impact of internal factors on the activities of enterprises. Economic security of the enterprise, in its turn, is the state of security of the enterprises from the adverse impact of internal and external threats, destructive causes, which allow sustainable implementation of the main commercial interests and the purposes of the statutory activity. The article says that the created enterprise security system must be unique, independent and comprehensive. Therefore, the business planning system is an effective tool for implementing a strategy of enterprise economic security that allows to assess the risks and analyze the impact of external factors on the enterprise. Economic security policy is a system of views, measures, decisions and actions in the field of its provision, which help to create a favorable environment for achieving positive performance results, i.e. fulfill the production program, produce competitive products, improve production efficiency, etc. And the business plan is one of the most important tools in a modern management system, which provides a clear indication of enterprise's goals, ensures the possibility of successful business and defines the trends of company development according to changes in the external and internal environment. Thus, "economic security" plays an important and irreplaceable role in business planning.

Keywords: economic security, business plan, economics, analysis, planning, forecast, threats.

JEL classification: M10, D20, M00

Постановка проблеми. Із погляду економічної безпеки всіх економічних рівнів (держава, регіон, галузь, окремі підприємства чи їх підрозділи) ситуація в нашій країні за багатьма критеріями виходить за рамки економічно безпечного стану, тому підприємствам варто більш відповідально ставитися до забезпечення економічної безпеки підприємства. А система бізнес-планування, своєю чергою, є ефективним інструментом реалізації стратегії підвищення економічної безпеки підприємства, що дає змогу детально проаналізувати ступінь впливу зовнішніх чинників на діяльність підприємства, провести оцінку всіх виявлених ризиків. Безпека підприємства повинна бути

безперервною, плановою, централізованою, надійною і комплексною. Тому для забезпечення економічної безпеки будь-якого процесу в організації вже на етапі формалізації ідеї у вигляді бізнес-плану розробник повинен знати специфіку бізнесу для того, щоб «сформувати» вразливі місця, на які в подальшому і будуть спрямовані основні сили. Система бізнес-планування є перспективним та ефективним інструментом реалізації стратегії підвищення економічної безпеки підприємства, що дає змогу детально проаналізувати ступінь впливу зовнішніх чинників на діяльність підприємства, провести оцінку всіх виявлених ризиків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам забезпечення економічної безпеки на підприємстві присвячено роботи таких учених, як А.А. Беспалько [10], О.І. Бланк, Е.А. Олейников [1], В.Л. Тамбовцев, Н.В. Ващенко [11], О.І. Захаров, В.Ф. Гапоненко [10], М.І. Камлик, О.М. Гордуновський, Л.І. Донець [11] та ін. Питанню бізнес-планування присвячено наукові праці вітчизняних та зарубіжних науковців, таких як С.М. Соболев, К. Барроу, П. Пруетт, Х.С. Передало [7], Г.О. Швиданенко, Г.М. Тарасюк [8], Л.А. Швайка [9] та ін. Але багато питань, що стосуються необхідності складання бізнес-планів для забезпечення економічної безпеки підприємства та розроблення стратегії підприємства, розкрито недостатньою мірою і вимагають подальшого вдосконалення і розвитку.

Мета статті полягає у розгляді бізнес-планування як ефективного інструменту, що дає змогу детально проаналізувати ступінь впливу зовнішніх чинників на діяльність підприємства, провести оцінку всіх виявлених ризиків.

Виклад основного матеріалу. Запорука успішної діяльності сучасних підприємств багато в чому залежить від самої технології бізнес-планування, в якій закладено механізм пошуку напрямів розвитку підприємств у ході реалізації стратегічного задуму. Концепція планування бізнесу, заснована на комплексному аналізі значущих чинників, що впливають на конкурентне становище організації на ринку і визначають перспективи його розвитку, дає змогу менеджерам компанії ефективно протистояти збудженням ззовні і максимально оптимізувати внутрішнє підприємницьке середовище.

Під бізнес-планом підприємства розуміють чітко структурований документ, що визначає цілі та напрями діяльності колективу, форми і методи вирішення підприємницьких завдань, інструменти і технології досягнення запланованих результатів. Бізнес-план – найбільш зручна форма, що дає змогу представити проєкт або підприємство потенційним інвесторам, кредиторам та іншим партнерам. Бізнес-план охоплює всі боки роботи організації, являючи собою механізм аналізу процесів, що відбуваються, та основу для прийняття управлінських рішень.

Бізнес-план дає змогу вирішити цілу низку завдань [3]:

- формулювати довгострокові і короткострокові цілі, стратегію і тактику їх досягнення;
- перевірити осмисленість і доцільність інноваційних бізнес-ідей;
- визначити пріоритетні й ефективні напрями розвитку фірми;
- виступати основою для формування та реалізації спільної стратегії компанії;
- виявляти відповідність кадрового потенціалу організації її цілям і поставленим завданням;
- знаходити баланс поставлених цілей бізнесу і можливостей їх досягнення;
- створювати передумови для оптимізації та раціоналізації розподілу ресурсів підприємства;
- дати оцінку фінансової стійкості і платоспроможності фірми в перспективі.

Окрім того, бізнес-план:

- служить засобом моніторингу і контролю над фактично досягнутими результатами;
- визначає вибір цільових ринків і місце організації на цих ринках;

- відображає систему заходів із розроблення й упровадження програм маркетингової діяльності фірми;

- розкриває труднощі, які можуть перешкодити практичному виконанню бізнес-плану, і пропонує шляхи їх подолання;

- передбачає вибір концепції бізнес-моделі і заходів реагування на зміни у зовнішньому середовищі;

- обґрунтовує реалістичність інвестиційних та проєктних рішень підприємства;

- дає змогу співробітникам фірми зрозуміти свої завдання і побачити власні перспективи;

- створює основу для внутрішніх і зовнішніх комунікацій організації у сучасному світі бізнесу.

Грамотно сформульована система бізнес-планування на підприємстві дає змогу вирішити як внутрішні завдання корпоративного управління, так і зовнішні, зумовлені необхідністю встановлення контактів і взаємин з іншими організаціями. Система бізнес-планування також є ефективним інструментом реалізації стратегії підвищення економічної безпеки підприємства, що дає змогу детально проаналізувати ступінь впливу зовнішніх чинників на діяльність підприємства, провести оцінку всіх виявлених ризиків.

На думку Е.А. Олейникова, економічна безпека підприємства являє собою такий стан об'єкта, який дає змогу найбільш ефективно використовувати корпоративні ресурси для запобігання загрозам і для забезпечення стабільного функціонування підприємства сьогодні й у майбутньому [1]. Так, представники малого і середнього бізнесу розглядають економічну безпеку підприємства з погляду забезпечення внутрішньої безпеки. Підприємства, які досягли рівня середніх, мають у своєму складі найманих робітників (у тому числі і в управлінні), тому забезпечення безпеки вимагає виконання певних дій із кадрового відбору, перевірки персоналу, захисту інформації, створення підрозділу, відповідального за технічний захист інформації і в найбільш успішних компаніях – інформаційно-аналітичних груп. Великі підприємства, які внутрішню безпеку розглядають у вигляді лояльності кадрів, забезпечення захисту і збереження інформації, створюють підрозділи контррозвідки (завдання забезпечення кадрової, технологічної та інформаційної безпеки), охорони і фізичної безпеки (охоронці), але максимум уваги приділяють зовнішній безпеці, створюючи підрозділи економічної розвідки, окремі підрозділи моделювання і прогнозування ситуації [5].

Підприємство незалежно від його масштабів намагається мінімізувати свої втрати, налаштовуючи роботу підприємства і забезпечуючи безпеку так, щоб воно (підприємство) приносило стабільний високий дохід. Із цією метою багато великих організацій створюють спеціальні підрозділи, які займаються забезпеченням економічної безпеки підприємства. Однак дані служби, як правило, не мають ні теоретичної бази своєї роботи, ні розробленої й ефективно функціонуючої системи оцінки та забезпечення економічної безпеки. Даний факт знижує ефективність їх функціонування. Якщо економічна система не розвивається, то у неї різко скорочується можливість виживання в умовах нестабільності зовнішнього середовища, опірність до внутрішніх і зовнішніх умов, що породжує загрози економічній безпеці. Як показує світовий досвід, забезпечення економічної безпеки підприємства – це гарантія його

фінансової незалежності, стійкості, одна з найважливіших умов стабільності й ефективної господарської діяльності, що само по собі свідчить про розвиток функціонуючого бізнесу. Безпека підприємства повинна бути безперечною, плановою, централізованою, надійною і комплексною.

Тому забезпечення економічної безпеки будь-якого процесу в організації необхідно здійснювати від самого початку її існування, тобто з етапу виникнення ідеї. Коли ідея отримує формалізацію у вигляді бізнес-плану, то вже на цьому етапі розробник повинен знати специфіку бізнесу, щоб «сформувати» вразливі місця, на які в подальшому і будуть спрямовані основні сили.

Багато менеджерів, намагаючись перекрити питання економічної безпеки підприємства, формують у бізнес-плані розділ управління ризиками (розділ ризиків), який часто включає у себе оцінку ймовірності отримання незапланованого результату та виникає через неповноту або неточність інформації кількісними методами і включає у себе також опис уразливих місць підприємства. Однак оцінка ризику – це самостійний економічний процес, результатом якого є мінімізація ймовірності. Дотримання принципів економічної безпеки ширше, ніж управління ризиками. Для того щоб повноцінно розкрити в бізнес-плані питання забезпечення економічної безпеки підприємства, можна піти одним із двох шляхів формування структури бізнес-плану:

– кожен розділ бізнес-плану повинен містити елементи дотримання принципів економічної безпеки (якщо є загрози, необхідно на них впливати);

– включити в бізнес-план розділ, який буде доповнювати вже наявні і, незважаючи на те що пункт буде продовженням розділу про ризики, так само буде розкривати нові аспекти.

Для того щоб повною мірою реалізувати перший варіант формування структури бізнес-плану, приділяючи увагу економічній безпеці організації, доцільно врахувати і прописати такі нюанси (рекомендації створено, ґрунтуючись на структурі бізнес-плану за стандартами UNIDO [2]):

1) Описати природно-географічні аспекти навколишнього середовища; соціально-політичні аспекти; визначити явні загрози, які є змога на першому етапі частково ліквідувати; описати внутрішнє середовище, на яке керівництво може безпосередньо впливати (наприклад, кадри, інформація, фінанси і саме виробництво); описати інформаційні ресурси. Дані чинники необхідно врахувати під час формування розділу «опис галузі і компанії».

2) Описувати фінансовий бік, безпеку фінансів і виробництво в розділі «фінансовий план», оскільки фінансовий розділ бізнес-плану концентрує у собі результати інших розділів документа, підводить основні можливі фінансові підсумки проекту, що розробляється. Для цього проводяться такі фінансові розрахунки: баланс грошових коштів; доходи і витрати; розрахунок беззбитковості і графік беззбитковості.

Аналіз беззбитковості передбачає визначення рівня беззбитковості, критичного обсягу виробництва або, як його називають, порогу рентабельності; побудову графіка беззбитковості; визначення запасу фінансової міцності.

Для оцінки прибутковості роботи зазвичай використовують різні варіанти показника рентабельності – відношення прибутку, отриманого підприємством за

звітний період, до якого-небудь базового показника господарської діяльності: виручки, величини активів, капіталу і т. д. Критерій ефективності – це найбільш сприятливе співвідношення між прибутковістю і ризикованістю проекту. Прибутковість – це не просто приріст капіталу, а такий темп його збільшення, який повністю компенсує інфляційне зменшення купівельної спроможності грошей протягом інвестиційного циклу і покриває ризики інвестора, пов'язані з можливістю недоотримання прибутку [6].

Якщо реальна прибутковість проекту буде перевищувати таку для будь-якого іншого способу вкладення капіталу, то проект буде привабливим для інвестора.

Бізнес-план дає змогу без проведення конкретних реальних кроків прорахувати всі можливі варіанти кінцевого результату і вибрати оптимальний. Бізнес-планування є важливим організаційним та підготовчим етапом створення не тільки підприємства у цілому, а й окремих підрозділів підприємства, зокрема служби економічної безпеки підприємства. Отже, склад бізнес-плану і його деталізація залежать від характеру створеного підрозділу.

Діяльність служби економічної безпеки пов'язана із забезпеченням таких функцій, як захист майнової та фінансової власності підприємства, забезпечення безпеки здійснення комерційної діяльності, захист комерційної таємниці та інші. На етапі підготовки створення служби економічної безпеки бізнес-план повинен містити обґрунтування необхідності й економічної доцільності створення даної служби. Економічна доцільність визначається співвідношенням витрат на створення служби економічної безпеки й обсягом збитків потенційних загроз, які може запобігти дана служба.

Функціональне й організаційне навантаження даної служби повинно бути гнучким, урахувати зміни діяльності підприємства. Як правило, основне навантаження служби економічної безпеки пов'язано з проблемами розкрадань і подібних явищ. Але зосередження діяльності служби виключно на цих негативних явищах не дає змоги вирішувати проблеми підприємства на стратегічному рівні, перешкоджає підвищенню ефективності системи управління підприємством у цілому. Обов'язки служби економічної безпеки повинні базуватися на стику проблем стратегічного і тактичного характеру. Службі економічної безпеки необхідно проводити оцінку взаємозв'язку ризиків підприємства і просування бізнес-проектів. Отже, ефективно функціонуюча служба економічної безпеки повинна бути наділена широким колом компетенцій. Для реалізації перерахованих вище завдань співробітники цієї служби повинні володіти методами фінансового та економічного аналізу, програмно-цільовим методом, методами проектного управління, методами оцінки ризиків [4].

Під час створення служби економічної безпеки можна виділити такі ключові моменти процесу бізнес-планування: вироблення потенційних функцій і завдань, які виконуються даним підрозділом; оцінка впливу підрозділу на підвищення ефективності діяльності підприємства у цілому; необхідність і можливість формування служби економічної безпеки на підприємстві; формування системи кількісних та якісних показників оцінки діяльності підрозділу.

Бізнес-план увійшов у практику планування як найважливіший інструмент сучасної системи менедж-

менту, і тільки ретельне планування бізнесу може зіграти важливу роль у розвитку компанії й забезпечити високий рівень економічної безпеки підприємства.

Висновки. Правильно складений бізнес-план є документом, що страхує успіх фірми. По-перше, він позначає цілі, які стоять перед організацією у цілому. По-друге, бізнес-план – це шанс усвідомити можливі проблеми в передбачуваному бізнесі і знайти варіанти вирішення цих проблем. Бізнес-план є основою ділових пропозицій на переговорах для вироблення спільних конструктивних рішень. Тільки відповідальне і ретельне планування бізнесу може зіграти важливу роль у життєздатності підприємства, забезпечити її цілеспрямоване просування і досягнення стабільно високих результатів. Бізнес-план не дає гарантій позбавлення від проблем, але продуманий стратегічний менеджмент дає змогу передбачити кризові ситуації,

підготуватися до них і легше їх пережити. Порядок кроків щодо забезпечення економічної безпеки передбачає, що вже на етапі формалізації ідеї у вигляді бізнес-плану розробник повинен знати специфіку бізнесу для того, щоб «сформувані» вразливі місця, на які в подальшому і будуть спрямовані основні сили. Система бізнес-планування є перспективним і ефективним інструментом реалізації стратегії підвищення економічної безпеки підприємства, що дає змогу детально проаналізувати ступінь впливу зовнішніх чинників на діяльність підприємства, провести оцінку всіх виявлених ризиків. Для системного захисту інтересів підприємства і забезпечення його економічної безпеки необхідні чіткий моніторинг та вивчення загроз, породжуваних зовнішнім і внутрішнім середовищем підприємства, щоб запобігти їхньому негативному впливу на хід бізнес-процесів, а за неможливості цього – звести їх до мінімуму.

Список використаних джерел:

1. Олейников Е.А. Основы экономической безопасности (Государство, регион, предприятие, личность). Москва : Интел-Синтез, 1997. 288 с.
2. Anex 7 Guide to the business plan. UNIDO : веб-сайт. URL: https://www.unido.org/sites/default/files/2008-07/Annex_7_Guide_to_the_Business_Plan_0.pdf (дата звернення: 02.07.2020).
3. Соломанидина Т.О. Организационная культура компании : учебное пособие ; 2-е изд., перераб. и доп. Москва : ИНФРА-М, 2016. 624 с.
4. Серебрякова Н.А., Волкова С.А., Волкова Т.А. Формирование системы обеспечения экономической безопасности предприятия. *Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий*. 2016. № 4. С. 460–465.
5. Юридична перевірка контрагента. Економічна безпека підприємства. *Topbrand* : веб-сайт. URL: <http://topbrand.com.ua/posts/uk/bezopasnost-uridicna-perevirka-kontragenta-ekonomichna-bezpeka-pidpriemstva.php> (дата звернення: 10.07.2020).
6. Розрахунок ефективності бізнесу. *Навчальна інформація для українських студентів* : веб-сайт. URL: http://ni.biz.ua/2/2_8/2_88750_raschet-effektivnosti-biznesa.html (дата звернення: 12.07.2020).
7. Передало Х.С., Дармиць Р.З., Процик І.С. Планування та мотивування в процесі формування апарату управління організації. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2002. № 466. С. 97–106.
8. Тарасюк Г.М., Шлаб Л.І. Планування діяльності підприємства : навчальний посібник. Київ : Каравела, 2003. 432 с.
9. Швайка Л.А. Планування діяльності підприємства : навчальний посібник. Львів : Новий світ-2000, 2003. 268 с.
10. Гапоненко В.Ф., Беспалько А.А., Власков А.С. Экономическая безопасность предприятий. Подходы и принципы. Москва : Ось-89, 2007. 208 с.
11. Донець Л.І., Вашенко Н.В. Економічна безпека підприємства : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 240 с.
12. Шевченко І.В. Особливості формування економічної безпеки підприємства. *Наука молода*. 2012. № 10. С. 18–23.

References:

1. Oleinikov E.A. (1997) *Osnovy ekonomicheskoi bezopasnosti (Gosudarstvo, region, predpriiatie, lichnost)* [Fundamentals of economic security (State, region, enterprise, personality)]. Moskva: Business School "Intel-Sintez". (in Russian)
2. Anex 7 Guide to the business plan. UNIDO: web-site. URL: https://www.unido.org/sites/default/files/2008-07/Annex_7_Guide_to_the_Business_Plan_0.pdf (appeal date: 02.07.2020).
3. Solomanidina T. O. (2016) *Organizatcionnaia kultura kompanii: uchebnoe posobie. 2-e izd., pererab. i dop.* [Organizational culture of the company: a tutorial. 2nd ed., Rev. and add.]. Moskva: INFRA-M. (in Russian)
4. Serebryakova N.A., Volkova S.A., Volkova T.A. (2016) Formirovanie sistemy obespecheniia ekonomicheskoi bezopasnosti predpriatiia. [Formation of maintenance economic safety enterprise system]. *Voronezh State University of Engineering Technologies*, vol. 4, pp. 460–465.
5. Yurydychna perevirka kontrahenta. Ekonomichna bezpeka pidpriemstva [Legal verification of the counterparty. Economic security of the enterprise]. *Topbrand*: web-site. URL: <http://topbrand.com.ua/posts/uk/bezopasnost-uridicna-perevirka-kontragenta-ekonomichna-bezpeka-pidpriemstva.php> (appeal date: 10.07.2020).
6. Rozrakhunok efektyvnosti biznesu [Calculation of business efficiency]. *Educational Information for Ukrainian students*: web-site. URL: http://ni.biz.ua/2/2_8/2_88750_raschet-effektivnosti-biznesa.html (appeal date: 12.07.2020).
7. Peredalo Kh.S., Darimits R.Z., Protsyk I.S. (2002) Planuvannia ta motyvuvannia v protsesi formuvannia aparatu upravlinnia orhanizatsii [Planning and motivation in the process of forming the management of the organization]. *Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic"*, no. 466, pp. 97–106.
8. Tarasiuk H.M., Shlab L.I. (2003) *Planuvannia diialnosti pidpriemstva : navchalnyi posibnyk* [Enterprise planning: textbook]. Kyiv: Karavela. (in Ukrainian)
9. Shvaika L.A. (2003) *Planuvannia diialnosti pidpriemstva : navchalnyi posibnyk* [Enterprise planning: textbook]. Lviv: Publishing House "New World-2000". (in Ukrainian)
10. Gaponenko V.F., Bepalko A.A., Vlaskov A.S. (2007) *Ekonomicheskaiia bezopasnost predpriatii. Podkhody i printcity* [Economic security of enterprises. Approaches and principles]. Moscow: Publishing house "Os-89". (in Russian)
11. Donetsk L.I., Vashchenko N.V. (2008) *Ekonomichna bezpeka pidpriemstva: navchalnyi posibnyk* [Economic security of the enterprise: a textbook]. Kyiv: Center for Educational Literature. (in Ukrainian)
12. Shevchenko I.V. (2012) Osoblyvosti formuvannia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva [Features of formation of economic security of the enterprise]. *And Science is young*, no. 10, pp. 18–23.