

УДК 65.011.2:338.432

**ВИКОРИСТАННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ
ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА**

О.М. Арапова

Д.С. Кожухаренко

Одеський національний політехнічний університет, Одеса, Україна

Арапова О.М., Кожухаренко Д.С. Використання бізнес-плану для підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Розвиток ринкових відносин призвело до того, що системи управління підприємствами застаріли. Настав час формування нового плану управлінської діяльності, з'явилася необхідність розробки нових методик адаптації українських підприємств до міжнародного ринку. У статті розглянуто ефективність використання бізнес-планів для поліпшення зовнішньоекономічної діяльності підприємства

Ключові слова: бізнес-план, зовнішньоекономічна діяльність, бізнес-планування зовнішньоекономічної діяльності

Арапова А.Н., Кожухаренко Д.С. Использование бизнес-плана для повышения эффективности внешнеэкономической деятельности предприятия.

Развитие рыночных отношений привело к тому, что системы управления предприятиями устарели. Пришло время формирования нового плана управленческой деятельности, появилась необходимость разработки новых методик адаптации украинских предприятий к международному рынку. В статье рассмотрена эффективность использования бизнес-планов для улучшения внешнеэкономической деятельности предприятия

Ключевые слова: бизнес-план, внешнеэкономическая деятельность, бизнес-планирование внешнеэкономической деятельности

Arapova O.M., Kozhuharenko D.S. Using a business plan to improve the efficiency of foreign economic activity of the enterprise.

The development of market relations has led to the fact that the enterprise management system obsolete. It's time to form a new management plan, there is a need to develop new methods of adaptation Ukrainian enterprises to the international market. The article considers the effectiveness of business plans to improve foreign trade enterprises

Keywords: business-plan, foreign economic activity (international business), business-planning of foreign economic activity

У процесі євроінтеграції України у систему міжнародних господарських зв'язків зовнішньоекономічна діяльність підприємства стала все більш важливим фактором для всього економічного життя (розвитку) країни. Адже саме європейська інтеграція є ключовим пріоритетом, що акумулює у собі цілий комплекс внутрішньо- та зовнішньополітичних зусиль України з метою наближення до Європейського Союзу та створення передумов для подальшого вступу у нього.

Тому сучасна економічна ситуація, що пов'язана з активним розвитком ринкових відносин та євро інтеграційним курсом держави, обумовлює новий підхід до внутрішньофірмового планування та планування зовнішньоекономічної діяльності, що сьогодні стають особливо актуальними. Адже правильно складений план зовнішньоекономічної діяльності сприяє одержанню додаткового прибутку за рахунок повнішого використання переваг міжнародної праці та міжнародної інтеграції, а також визначенню перспектив і можливих варіантів розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємств.

Саме тому проблема планування зовнішньоекономічної діяльності привертає все більше уваги вчених-економістів. При цьому необхідно зауважити, що у ході ринкових реформ українські підприємства потрапили у ситуацію, коли стара система планування, що мала місце у СРСР і ґрунтувалася на державному директивному плані, який був головним орієнтиром для підприємств та визначав кількісні та якісні параметри випуску продукції і ресурси необхідні для цього, виявилася непридатною і вже не може використовуватись на підприємствах. Ось чому сьогодні багато науковців та управлінців в Україні та інших пострадянських країнах займаються дослідженням ефективності процесу планування зовнішньоекономічної діяльності підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій та невіршених раніше частин проблеми

Проблема планування зовнішньоекономічної діяльності підприємства викликає велику зацікавленість у науковців та управлінців, отже потребує детального вивчення та аналізу. Такими науковцями як Кабець Є.К., Дроздова Г.М., Коваленко О.М. займаються дослідженням проблеми планування зовнішньоекономічної діяль-

ності та підвищенням її ефективності. Вони шукають та розробляють шляхи вирішення даної проблеми та займаються розробкою альтернативних рішень, одним з яких можна назвати метод бізнес-планування. Бізнес-планування нещодавно з'явилося та ще не досягло достатнього розповсюдження на території України.

З огляду на результати аналізу літературних джерел *метою* статті є дослідження впливу бізнес-планування на ефективність зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

Викладення основного матеріалу

Розвиток ринкових відносин в Україні та проведення реформ супроводжуються лібералізацією зовнішньоекономічної діяльності. Для підприємств це, з однієї сторони, розширює можливості доступу до зовнішнього ринку, а з іншої, допомагає залученню у зовнішньоторгові та валютні операції, що впливають на загальну ефективність їх діяльності. Тому новий етап входження у світове господарство потребує істотних зусиль як від держави, так і від самих підприємств, від яких залежатиме подальший економічний та соціальний розвиток держави. Тому в умовах глобалізаційних та інтеграційних процесів, які відбуваються в українській та світовій економіці, необхідність ефективніше використовувати наявні ресурси, активізувати потенціал виробництва є прямим шляхом до підвищення позиції України як конкурентоздатного суб'єкта міжнародних економічних відносин, постає нагальна проблема в плануванні зовнішньоекономічної діяльності.

Зовнішньоекономічна діяльність відіграє важливу роль у розвитку та функціонуванні підприємств. Під зовнішньоекономічною діяльністю розуміють діяльність суб'єктів господарської діяльності України та іноземних суб'єктів господарської діяльності, що збудована на взаємовідносинах між ними, і має місце як на території України так і за її межами [1].

Необхідність планування зовнішньоекономічної діяльності обумовлена суттєвими змінами у структурі світового ринку та спробами підприємств, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, шляхом проб та помилок, виробити адекватні міри для здійснення управління підприємством.

У сучасному менеджменті велику увагу приділяють проблемам, що пов'язані з плануванням зовнішньоекономічної діяльності, адже планування є важливою частиною менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, основною його функцією і саме тому планування є вагомим фактором організаційного розвитку підприємства. Планування складає основу для чіткої та узгодженої роботи всього підприємства. Воно дозволяє скласти комплекс засобів, що забезпечують розробку та впровадження ринкових засобів господарювання, адже при переході до ринкового господарювання

планування має особливу значимість для підприємства [2].

Реформи в економіці нерозривно пов'язані із змінами стереотипів управління, методів і підходів у плануванні. Сучасна економічна ситуація, що склалася в Україні і пов'язана з переходом до ринкових відносин, диктує підприємствам новий підхід до внутріфірмового планування. Вони змушені шукати такі форми та моделі планування, які забезпечували б максимальну ефективність у прийнятті управлінських рішень [3].

При переході України до ринкових відносин підвищується роль планування економічної діяльності, адже економічні зміни дали поштовх для розвитку підприємництва. У пошуках можливостей входження на нові ринки підприємства зіткнулися з необхідністю ретельного розрахунку та вміння передбачати своє майбутнє. Оптимальним варіантом досягнення таких цілей в нових економічних умовах господарювання є бізнес-планування.

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 по управлінню на українських підприємствах - це, скоріше, виняток, ніж правило. Розвиток ринкових відносин у нашій країні, по більшій мірі, відбувався стихійно, і потреба в бізнес-плануванні проявилася досить пізно. Перші бізнес-плани, як «заморська дивина», з'явилися в Україні лише на початку 90-х років, але в міру розвитку ринкової економіки та міжнародних зв'язків потреба в розробці бізнес-планів стає очевидною. Вже в 1994-1995 рр. він стає обов'язковим документом, застосовуваним «з метою вдосконалення методів розрахунку економічної ефективності проектних рішень та комерційної доцільності вкладень інвестицій» [4].

Нажаль, більшість керівників досі скептично відносяться до бізнес-планування та його користі. Це обумовлено складністю переходу від директивного планування до ринкового бізнес-планування, а також обмеженими можливостями, що викликано невизначеністю ринкового середовища. Вони не розуміють, що саме планування є шляхом до подолання невизначеності.

Сьогодні жодне підприємство не зможе працювати прибутково в умовах ринкової економіки без ретельно підготовлених бізнес-планів, а в останній час ситуація змінилась у бік посилення уваги до бізнес-планів зовнішньоекономічної діяльності для підприємств, що орієнтуються на міжнародний ринок.

Виходячи зі своєї назви, бізнес-план зовнішньоекономічної діяльності є звичайним бізнес-планом, який відповідає всім умовам його

формування, та в якому знаходить відображення реалізація будь-якої форми зовнішньоекономічної діяльності.

У науковій і навчальній літературі бізнес-план зовнішньоекономічної діяльності визначається як:

- спеціальний інструмент управління, широко застосовуваний майже у всіх галузях сучасної ринкової економіки, незалежно від масштабів, форми власності і сфери діяльності підприємства;
- загальноприйнятий засіб менеджменту, функціональна форма безперервності планування ЗЕД;
- стандартний для більшості країн із розвинутою ринковою економікою документ, у якому детально обґрунтовується концепція призначеного для реалізації реального інвестиційного проекту, і наводяться основні його характеристики;

— документ, у якому висвітлюється мета й завдання підприємницького проекту, характеристика продукції (послуг), маркетингове дослідження ринку, ресурсне забезпечення проекту, організація його реалізації та економічна ефективність;

— документ, який містить систему ув'язаних в часі та в просторі та узгоджених з метою і ресурсами заходів і дій, спрямованих на отримання максимального прибутку внаслідок реалізації підприємницької угоди [5].

У загальному вигляді бізнес-план зовнішньоекономічної діяльності являє собою системну оцінку перспектив розвитку організації, засновану на результатах аналізу факторів внутрішнього і зовнішнього середовища. Сам процес планування спонукає підприємця об'єктивно поглянути на свій бізнес з усіх боків. Поєднання переваг і вигід бізнес-планування зовнішньоекономічної діяльності представлені на рис. 1.



Рис.1 Взаємозв'язок переваг та вигід бізнес-планування зовнішньоекономічної діяльності [6]

В залежності від характеру підприємницької діяльності будь-який бізнес-план зовнішньоекономічної діяльності повинен мати власний склад і структуру, але враховуючи класичний підхід до складання бізнес-планів, в бізнес-планах зовнішньоекономічної діяльності необхідно передбачити розділи, у яких розкриваються основна ідея і мети бізнесу, характеризується специфіка продукту підприємства і задоволення їм потреб внутрішнього або зовнішнього ринку, надається оцінка ринку, визначається організаційна і виробнича структура та інше. У зв'язку з цим, при складанні бізнес-плану зовнішньоекономічної діяльності, нами рекомендовано використовувати таку типову структуру [1].

Загальна характеристика розділів бізнес плану наведена у таблиці.

Розглянувши основні особливості змісту бізнес-планування зовнішньоекономічної діяльності, можна стверджувати, що даний вид планової діяльності передбачає проведення комплексного аналізу ситуації, постановку цілей, вироблення стратегій і узгоджених програм дій, розподіл ресурсів відповідно до виявлених пріоритетами розвитку.

Бізнес-планування зовнішньоекономічної діяльності являється об'єктивно необхідним для будь-якого підприємства-суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності. Адже це дає можливість підприємствам, функціонуючих в умовах глобалізації ринку, одержати додатковий прибуток за рахунок більш повного використання переваг міжнародної праці та міжнародної економічної інтеграції.

Таблиця 1. Принциповий склад розділів і цілей бізнес-плану

Назва розділу	Склад розділу	Мета
1.Резюме	Результати та висновки бізнес-плану	Об'єктивна оцінка продукції, діяльності фірми
2.Характеристика фірми	Загальне описання компанії та бізнесу, аналіз ринкової стійкості, опис продуктів та послуг	Основа для аналізу і розрахунків
3.Маркетинговий план	Маркетингова ситуація, аналіз діяльності конкурентів, програма здійснення стратегії	Вплив позитивних і негативних факторів попиту ,купівельної спроможності
4.Продуктова політика фірми	Аналіз рівня конкурентоспроможності	Обґрунтування можливого рівня продаж, формування цінової політики
5.Виробничий план	Опис виробничого циклу	Виявлення потреби у виробничих потужностях та трудових ресурсів, розрахунок рівня виробничих розходів
6.Управлінсько-організаційний розділ	Опис управління фірмою	Розрахунок потреби капіталу та кошторису загальногвиробничих витрат
7. Аналіз чутливості	Аналіз ефективності проекту, проектування грошових потоків	Розрахунок фінансових показників, обґрунтування умов беззбитковості
8. Оцінка і страхування ризиків	Аналіз типів ризиків, можливості його виникнення, можливі збитки	Розробка заходів попередження ризиків,форм та умов страхування

Бізнес-планування зовнішньоекономічної діяльності дає можливість підприємствам, що функціонують на міжнародному ринку, ефективніше планувати та прогнозувати своє майбутнє, адже бізнес-план ретельно описує процес функціонування фірми та шляхи досягнення поставлених цілей. Бізнес-план зовнішньоекономічної діяльності дозволяє підприємству рости, займати нові позиції на міжнародному ринку, залучати можливих інвесторів, в тому числі зарубіжних, та кредитні ресурси.

В даний час для ефективного ведення зовнішньоекономічної діяльності підприємства, отримання максимально можливого прибутку, мінімізації ризиків і підвищення рівня конкуренції необхідним моментом виступає розробка бізнес-плану зовнішньоекономічної діяльності.

Призначення бізнес-плану зовнішньоекономічної діяльності полягає в тому, щоб допомогти керівництву підприємства вирішити основні завдання. Він дозволяє вивчити ємність і перспективи розвитку зовнішнього ринку збуту, виявити можливі перешкоди в реалізації продукту або послуг; визначити контрольні показники, за якими можна буде регулярно визначати підйом і спад діяльності підприємства.

Бізнес-план зовнішньоекономічної діяльності є одним з документів, що визначає стратегію розвитку фірми. Він більш детально розробляє її економічний і фінансовий аспекти, дає техніко-економічне обґрунтування конкретним заходам.

Бізнес-план зовнішньоекономічної діяльності охоплює одну з частин інвестиційної програми, що дозволяє дати економічну оцінку наміченим заходам, термін реалізації якої звичайно обмежений одним або декількома роками [7].

Бізнес-план орієнтується головним чином на розробку нової стратегії або тактики розвитку

підприємства, тоді як соціально-економічне планування може включати різні види спільної поточної та перспективної діяльності.

Застосування бізнес-плану зовнішньоекономічної діяльності виправдане при реалізації стратегічних завдань, пов'язаних з прийняттям рішень про залучення інвестиції, внутрішніх або зовнішніх. Тобто, справедливо припустити, що за допомогою бізнес-планування здійснюється вибір напрямків інвестування. Виходячи з цього, бізнес-планування зовнішньоекономічної діяльності може бути логічно вбудований в механізм планування діяльності підприємства.

Також, бізнес-план зовнішньоекономічної діяльності, описуючи всі основні аспекти майбутнього функціонування в умовах зовнішньоекономічної діяльності, аналізуючи проблеми, з якими воно може зіткнутися, і визначаючи способи вирішення цих проблем, має переконати інвестора в необхідності вкладання коштів і отриманні прибутку.

Ефективність бізнес-планування зовнішньоекономічної діяльності визначається тим, що бізнес-план є документом, який постійно оновлюється та редагується на підприємстві менеджерами та економістами. В нього вносяться зміни, які відбуваються як у самій фірмі, так зміни безпосередньо на ринку, що допомагає попередити безліч неминучих проблем у розвитку бізнесу і дає можливість контролювати та управляти підприємством враховуючи попередні результати і плани.

Можемо зробити висновок, що бізнес-план зовнішньоекономічної діяльності являє собою всебічний опис бізнесу і середовища, в якій він діє, а також системи управління, в якій він потребує для досягнення поставлених цілей. Отже, бізнес-план зовнішньоекономічної діяльності в цілому служить для :

- виявлення цілей зовнішньоекономічного проекту;
- сприяння виробленню зовнішньоекономічної стратегії та оперативної тактики для досягнення цілей підприємства;
- створення системи вимірювання результатів діяльності;
- надання інструментарію управління зовнішньоекономічної діяльності підприємства;
- надання оцінки сильних і слабких сторін підприємства на міжнародному ринку, а також виявлення альтернативних стратегій виживання.

Висновки

В даний час в умовах ринкової економіки дуже важливо своєчасно вживати відповідних заходів реагування. І тут безцінну допомогу надає процес бізнес-планування, адже він дозволяє проаналізувати весь комплекс майбутніх операцій підприємницької діяльності. Саме на основі планування

подальшої поведінки свого бізнесу на міжнародному ринку підприємство отримує реальну можливість мінімізувати внутрішні і частина зовнішніх ризиків компанії, зберегти гнучкість управління підприємством. Бізнес-план зовнішньоекономічної діяльності – документ, що аналізує головні проблеми, з якими може зіткнутися підприємство при здійсненні своєї діяльності на міжнародній арені, і визначає основні способи вирішення цих проблем. Саме за допомогою бізнес-плану зовнішньоекономічної діяльності керівний менеджмент підприємства може оцінити, які потрясіння ринку здатний витримати їх бізнес, і гідно зустріти багато неминучі проблеми.

Бізнес-план зовнішньоекономічної діяльності є проектом розвитку та удосконалення роботи підприємства за кордоном, в яких наводиться обґрунтування необхідності залучення відповідних коштів із зовнішніх джерел і доводиться загальна ефективність проекту і реальність можливості його окупності і прибутковості.

Список літератури:

1. Коваленко О.М. Особливості складання бізнес-плану зовнішньоекономічної діяльності / О.М. Коваленко, С.С. Шаповал // Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції «Наука: теорія і практика – 2008». – Том 1. Економічні науки. – Прага: Изд. Дом «Наука и образование». – С. 29–31.
2. Дроздова Г.М. Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності підприємства: Навчальний посібник [Текст] / Г.М. Дроздова. – К. : ЦУЛ, 2002. – 172 с.
3. Коваленко О.М. Бізнес-планирование внешнеэкономической деятельности [конспект лекцій для студентів спеціальності 7050206 – менеджмент внешнеэкономической деятельности] / О.М. Коваленко, М.В. Киричова. – Одеса: Наука і техніка, 2005. – 127 с.
4. Черняк В.З. Бізнес-планирование [Текст] : Учебно-практическое пособие / В.З. Черняк, А.В. Черняк, И.В. Довдиенко. – Москва : РДЛ, 2000. – 269 с.
5. Ясинський В.В. Бізнес-планування: теорія і практика [Текст] : Навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. освіти. – К. : Каравела, 2004. – 232 с.
6. Лапыгин Ю.Н. Бізнес-план [Текст] : стратегия и тактика развития компании / Ю.Н. Лапыгин, Д.Ю. Лапыгин. – 2-е изд., испр. и доп. – М : Омега-Л, 2008. – 350 с.
7. Гомола А.И. Бізнес-планирование [Текст] : учеб. пособие : допущено М-вом образования / А.И. Гомола, П.А. Жанин. – 3-е изд., стер. – М. : Академия, 2007. – 139 с.

Надано до редакції 11.02.2013

Арапова Олена Миколаївна / Olena M. Arapova
arapova.elena@gmail.com

Кожухаренко Дар'я Сергіївна / Darya S. Kozhuharenko
darya_kozhuharenko@mail.ru

Посилання на статтю / Reference a Journal Article:

Використання бізнес-плану для підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства [Електронний ресурс] / О.М. Арапова, Д.С. Кожухаренко // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2013. – № 1 (6). – С. 71-75. – Режим доступу до журн.: <http://economics.opi.ua/files/archive/2013/n1.html>