

6. Філіпенко А.С., Будкін В.С., Веклич О.О Світова економіка: Підруч. для студ. вищ. навч. закл., що навч. за спец. «Міжнародна економіка» 2. вид. стер. – К.: Либідь, 2001. – 582 с.
7. Dunning, J.H. The Theory of International production, In Fatemi, K. (ed) International Trade, New York: Taylor and Francis, 2002. – 126 p.
8. Globalization and Development: Themes and Concepts in Current Research / Ed. By Don Kalb, Wil Pansters and Hans Sicbers. - Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, 2008. –203 p.
9. Strategies in Global Competition/ Ed. by N. Hool and J.E.Valne. - N.Y., Sydney, 2009. – 359 p.
10. The Trade and Development Report : [Електронний ресурс] . – Режим доступу : //www.unctad.org.
11. World Trade Report 2009 : [Електронний ресурс] . – Режим доступу : // www.wto.org/english/res_e /...e/.../world_trade_report09_e.pdf.
12. Офіційний сайт ЮНКТАД [Електронний ресурс] . –Режим доступу: // www.unctad.org.

УДК 658.012.4:004.415

ЛОСЄВА Х.Г.,
Європейський університет фінансів,
інформаційних систем, менеджменту і бізнесу, аспірант

ДО ТЕОРИТИЧНОЇ СУТІ ТА ЗНАЧЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ

Анотація. *Змінність факторів макросередовища вимагає від підприємств докладного прогнозування своєї стратегічної та поточної діяльності, врахування можливостей та загроз подальшого розвитку та реалізації поставлених цілей, вміння приймати відповідні управлінські рішення. Важливим елементом стратегічного планування, який вирішальною мірою може передбачати реакцію підприємства на вимоги зовнішнього середовища та підтримувати його відповідну поведінку на ринку, є бізнес-планування.*

Ключові слова: бізнес-план, плановість ринкової системи, управління, стратегічне планування.

Аннотация. *Изменяемость факторов макросреды требует от предприятий подробного прогнозирования своей стратегической и текущей деятельности, учета возможностей и угроз последующего развития и реализации поставленных целей, умения принимать соответствующие управленческие решения. Важным элементом стратегического планирования, который решающей мерой может предусматривать реакцию предприятия по требованиям внешней среды и поддерживать его соответствующее поведение на рынке, является бизнес-планирование.*

Ключевые слова: бизнес-план, плановость рыночной системы, управление, стратегическое планирование.

Annotation. *The changeableness of factors of macroenvironment requires from enterprises the detailed prognostication of the strategic and current activity, account of possibilities and threats of subsequent development and realization of the put aims, ability to accept the proper administrative decisions. The important element of the strategic planning, which can foresee the reaction of enterprise a decision measure on the requirements of external environment and support him the proper conduct at the market, is business-planning.*

Keywords: business plan, development according to plan of the market system, management, strategic planning.

Постановка проблеми. Планування – складна високоорганізована форма суспільного впливу на соціально-економічні системи, якими є підприємницькі структури. Воно полягає у визначенні на базі прогнозних наукових розробок цілей, потреб і параметрів розвитку системи, які розглядаються як орієнтири для суб'єктів господарювання [4]. Вибравши свою справу, необхідно планувати, яким чином вона повинна бути організована. Кожен підприємець, починаючи власну діяльність, повинний чітко уявляти собі перспективну потребу у фінансових, матеріальних, трудових і інтелектуальних ресурсах, джерела їхнього одержання а також вміти чітко оцінити економічну ефективність використання всіх ресурсів у процесі господарської діяльності. Без бізнес-плану взагалі не можна братися за комерційну діяльність, інакше можливість невдачі буде занадто висока.

Аналіз останніх досліджень. Останнім часом з'явилася безліч методик розробки бізнес-планів підприємства, випущена велика кількість підручників і навчальних посібників по даній темі. Зокрема, проблемам бізнес-планування на підприємстві присвячені праці таких відомих економістів, як: Разу М.Л., Воропаєв В.І., Якутін Ю.В. та інші [1, 2]. Серед зарубіжних авторів можна виділити праці Зігель Еріка С. [3] та інших. З'явилися цілий ряд методик по бізнес-плануванню, затверджених Міністерством освіти та науки України.

Аналіз вивчення бізнес процесів, та можливість їх використання в управлінні підприємством, розробляли такі вчені, як: К.Алдріх, Дж.Бенкс, Ю.Віннер, К.Портні, Д.Тополевич, К.Рюхман, та інші.

Мета статті. Метою статті є аналіз підходів, що до визначення бізнес-планування. Бізнес-план – це документ, що описує всі основні аспекти майбутнього підприємства, аналізує всі проблеми, з якими воно може зіштовхнутися, а також визначає способи рішення цих проблем. Тому правильно складений бізнес-план у кінцевому рахунку відповідає на запитання: чи варто взагалі вкладати гроші в цю справу і чи принесе воно доходи, що окуплять усі витрати.

Виклад основного матеріалу. У ринковій економіці підприємці не можуть досягти стабільного успіху, якщо не будуть чітко й ефективно планувати свою діяльність, постійно збирати й аналізувати інформацію про цільові ринки, положення на них конкурентів, власних перспективах і можливостях.

Роль бізнес-плану в діяльності підприємств широка і багатофункціональна. З одного боку, бізнес-план може розглядатися як інструмент стратегічного планування діяльності підприємства, дозволяючи визначати цілі і задачі його функціонування і формувати систему заходів щодо досягнення поставлених цілей.

З іншого боку, бізнес-план є могутнім інструментом контролю за діяльністю всіх служб і підрозділів підприємства, і насамперед інструментом контролю за доходами і витратами. Він дозволяє вищому керівництву підприємства провести оцінку й аналіз фактично досягнутих результатів, виявити причини можливих відхилень від планових показників і скоординувати діяльність підприємства таким чином, щоб досягти всіх запланованих результатів у повному обсязі.

Бізнес-плани складають для:

1. Для зовнішнього використання. Щоб представити справу в найбільш вигідному світлі людям ззовні, наприклад, інвесторам.

2. Для внутрішнього користування. Тут справа представляється з усіма сильними і слабкими сторонами. Цей бізнес-план використовується постійно як інструмент управління.

Можете досягти істотних переваг, якщо почнете з бізнес-плану для внутрішнього використання. У процесі його написання ви будете розглядати багато питань, що, можливо, ніколи не будуть записані в зовнішньому. Однак, інвестори напевно зададуть подібні питання, щоб "відчути" серйозність пророблення. Ті, хто не підготовлений до цих питань, виявляться в невідгідному положенні.

Наприклад, може з'ясуватися, що не були пророблені питання про те, чи дійсно потрібний інвестор чи краще сконцентруватися на збільшенні продуктивності. Коли в кінцевому рахунку зрозуміло, що могли б жити і процвітати і без того, щоб віддавати 30% доходів інвестору. Усі варіанти і стратегія розвитку повинні бути пророблені заздалегідь, при написанні внутрішнього бізнес-плану. А якщо залучення інвестора виявиться виправданим, тоді й інвестор, і фірма будуть мати тверду основу для угоди. Таким чином, складання в першу чергу внутрішньо орієнтованого бізнес-плану в інтересах обох сторін.

Помилкою у бізнесі є обман самого себе. А бізнес-план, складений тільки для зовнішнього користування, часто прикрашає реальність. Віра у власну пропаганду може виявитися фактором, що руйнує.

Бізнес-план підприємства є одним з перших узагальнюючих документів обґрунтування інвестицій і містить укрупнені дані про плановану номенклатуру й обсяги випуску продукції, характеристики ринків збуту і сировинної бази, потребу виробництва в земельних, енергетичних і трудових ресурсах, а також містить ряд показників, що дають представлення про комерційну, бюджетну і економічну ефективність розглянутого проекту й у першу чергу учасників-інвесторів, що представляють інтерес для проекту. Аналіз бізнес-планування. Метою оцінки фінансового стану підприємства є пошук резервів підвищення рентабельності виробництва і зміцнення комерційного розрахунку як основи стабільної роботи підприємства і виконання ним зобов'язань перед бюджетом, банком та іншими установами. Основними завданнями аналізу фінансового стану є:

- дослідження рентабельності та фінансової стійкості підприємства;
- дослідження ефективності використання майна (капіталу) підприємства, забезпечення підприємства власними оборотними коштами;
- об'єктивна оцінка динаміки та стану ліквідності, платоспроможності та фінансової стійкості підприємства;
- оцінка становища суб'єкта господарювання на фінансовому ринку та кількісна оцінка його конкурентоспроможності;
- аналіз ділової активності підприємства та його становища на ринку цінних паперів;
- визначення ефективності використання фінансових ресурсів.

Інформаційною базою для оцінювання фінансового стану підприємства є дані:

- балансу (форма № 1) (Додатки Б, В, Ж);
- звіту про фінансові результати (форма № 2) (Додатки Г, Д, З);
- звіту про рух грошових коштів (форма № 3);

Бізнес-план виступає як об'єктивна оцінка власної підприємницької діяльності фірми й у той же час необхідний інструмент проектно-інвестиційних рішень відповідно до потреб ринку. У ньому характеризуються основні аспекти комерційного підприємства, аналізуються проблеми, з якими воно зіштовхнеться, і визначаються способи їхнього вирішення. Отже, бізнес-план – одночасно пошукова, науково-дослідницька і проектна робота. Не буде перебільшенням назвати бізнес-план основою управління не тільки комерційним проектом, але і самим підприємством. Завдяки бізнес-плану в керівництва з'являється можливість глянути на власне підприємство як би з боку. Сам процес розробки бізнес-плану, що включає детальний аналіз економічних і організаційних питань, змушує мобілізуватися. Метою бізнес-плану може бути одержання кредиту, чи залучення інвестицій, визначення стратегічних і тактичних орієнтирів фірми й ін.

Бізнес-план передбачає рішення стратегічних і тактичних задач, що стоять перед підприємством, незалежно від його функціональної орієнтації:

- організаційно-управлінська і фінансово-економічна оцінка стану підприємства;

- виявлення потенційних можливостей підприємницької діяльності, аналіз сильних і слабких його сторін;
- формування інвестиційних цілей на планований період.

Задачами бізнес-плану є: [3, с.93] сформулювати довгострокові і короткострокові цілі фірми, стратегію і тактику їхнього досягнення; визначити конкретні напрямки діяльності фірми, цільові ринки і місце фірми на цих ринках; вибрати асортимент і визначити показники товарів і послуг, що будуть запропоновані фірмою споживачам; оцінити виробничі і невиробничі витрати; визначити склад маркетингових заходів щодо вивчення ринку, стимулюванню продаж, ціноутворенню і т.п.; оцінити фінансове положення фірми і відповідність наявних фінансових і матеріальних ресурсів можливостям досягнення поставлених цілей і т.д.

Бізнес-план виконує наступні основні функції, а саме: є інструментом, за допомогою якого підприємець може оцінити фактичні результати діяльності за визначений період; може бути використаний для розробки концепції ведення бізнесу в перспективі; є інструментом добування фінансових ресурсів; являє собою інструмент реалізації стратегії підприємства.

Таким чином, бізнес-план дозволяє проаналізувати можливості діяльності підприємства й обґрунтувати вибір пріоритетних цілей, тобто визначити стратегію функціонування фірми.

У залежності від ринкової ситуації і мети складання бізнес-плани можуть бути різні. Бізнес-плани розробляються в різних модифікаціях у залежності від призначення: по бізнес – лініям (продукція, роботи, послуги, технічні рішення), по підприємству в цілому (новому чи вже діючому). Бізнес – план може бути націлений як на розвиток підприємства, так і на його фінансове оздоровлення. Також може плануватися діяльність усього чи підприємства його окремого підрозділу. Одним з напрямків бізнес-планування є стратегічне планування – це одна із функцій управління, що являє собою процес вибору цілей організації і шляхів їх досягнення. Процес стратегічного планування забезпечує основу для керування членами організації. Стратегічне планування являє собою набір дій і рішень, початих керівництвом, що ведуть до розробки специфічних стратегій. Можна виділити чотири основні види управлінської діяльності в рамках процесу стратегічного планування :

- розподіл ресурсів;
- адаптація до зовнішнього середовища;
- внутрішня координація;
- організаційне стратегічне передбачення.

Декілька основних тез, що відносяться до стратегії, повинні бути зрозумілі і, що більш важливо прийняті керівництвом. Стратегічний план повинен ґрунтуватися великими дослідженнями і фактичними даними.

Основні цілі і задачі бізнес-плану [2, с.132]:

1. Бізнес-план служить для обґрунтування передбачуваного бізнесу й оцінки результатів за визначений період часу. У цьому зв'язку він може розглядатися як мірило досягнення успіху.

2. Бізнес-план є документом, що дозволяє висвітити курс дій і керувати бізнесом. Тому бізнес-план можна представити як невід'ємний елемент стратегічного планування і як керівництво для виконання і контролю.

3. Бізнес-план у більшості випадків використовується як засіб одержання необхідних інвестицій. У цьому аспекті він служить наживкою для інвесторів і могутнім інструментом фінансування бізнесу.

4. Важливо розглядати бізнес-план як сам процес планування і внутрішнього управління. У цьому плані він представляється як постійно оновлюваний документ, що робить організацію сприйнятливою до різного роду нововведень – технічних, технологічних, організаційних, економічних і ін.

5. Бізнес-план може бути гарною рекламою для пропонованого бізнесу, створюючи ділову репутацію і будучи своєрідною візитною карткою організації, тому він повинний бути компактним, красиво і кваліфіковано оформленим, інформаційно спрямованим.

6. Бізнес-план є свого роду документом, що страхує успіх пропонованого бізнесу. Він демонструє готовність підприємства йти на ризик і отримувати прибутки.

7. Бізнес-план – інструмент самонавчання. У цьому аспекті його розробка – це процес пізнання і самопізнання.

Бізнес-планування – це розробка стратегій і програм дій для розвитку інвестиційного проекту відповідно до поставлених цілей. В ході планування бізнесу складається програмний документ – бізнес-план, який описує всі основні аспекти інвестиційного проекту.

Висновки. Різноманітність думок, щодо бізнес-планування, дозволяє розглянути економічну сутність та роль бізнес-планування в господарській діяльності підприємства. Узагальнені теоретичні концепції необхідності бізнес-планування підприємства. Виявленні етапи його проведення. Виявлено, що планування можливо враховувати, як інструмент сучасного менеджменту, завдяки якому підприємство можуть визначити ціль та задання свого функціонування.

Список використаних джерел

1. Ілляшенко С.М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, методи: Навчальний посібник. – Суми: ВТД "Університетська книга", 2003. – 278 с.
2. Кузьмін О.Є. Теоретичні та прикладні засади менеджменту : навч. посібн. / О.Є. Кузьмін, О.Г. Мельник. – Львів : Вид-во НУ "Львівська політехніка, 2002. – 228 с.
3. Кунцевич В.О. Поняття фінансового потенціалу розвитку підприємства та його оцінки // Економіка підприємства. – 2004. – №7(37). – С. 123-130.

4. Малярец Л.М., Отенко И.П. Формализованное представление стратегического потенциала предприятия // Научно-технический сборник ХГАГХ «Коммунальное хозяйство городов». – 2000. – №24. – С. 43-51.
5. Отенко И.П., Малярец Л.М. Механизм управления потенциалом предприятия. Научное издание. – Харьков: Изд-во ХГЭУ, 2003. – 220 с.
6. Передало Х.С. Планування та мотивування в процесі формування апарату управління організації / Х.С. Передало, Р.З. Дарміць, І.С. Процик // Вісник Національного університету "Львівська політехніка", 2002. – № 466. – С. 97-106.
7. Швайка Л.А. Планування діяльності підприємства : навч. посібн. / Л.А. Швайка. Львів : Вид-во "Новий світ-2000", 2003. – 268 с.
8. Захарова О.В., Островська А.О. Система показників трудового потенціалу промислового підприємства // Научные труды ДонНТУ. Серия: экономическая. – 2005. - №100-1. – С.37-45.
9. Згонник Л.В. Институциональные детерминанты воспроизводства трудового потенциала // Научные труды ДонНТУ. Серия: экономическая. – 2007. – №31-3. – С. 107-111.
10. Планування діяльності підприємства : навч. посібн.. / за ред. В.Є. Москалюка. – К. :Вид-во КНЕУ, 2002. – 252 с.
11. Тарасюк Г.М. Планування діяльності підприємства : навч. посібн. / Г.М. Тарасюк, Л.І. Шваб. – К. : Каравела, 2003. – 432 с.

УДК 330.341.1 (045)

ЛУК'ЯНЕНКО О.Д.,
ДВНЗ «Київський національний
економічний університет ім. В. Гетьмана»,
докторант кафедри міжнародного менеджменту,
к.е.н., доц.

ІННОВАЦІЙНІ ІМПЕРАТИВИ МЕНЕДЖМЕНТУ ГЛОБАЛЬНИХ КОРПОРАЦІЙ

***Анотація.** Висвітлено актуальні питання становлення системи інноваційного менеджменту глобальних корпорацій. Узагальнено досвід провідних корпорацій світу в завоюванні і утриманні лідерських позицій на високотехнологічних сегментах глобального ринку. Показано значення креативних особистих якостей менеджерів у генеруванні і реалізації ефективних інноваційних рішень у глобальному бізнесі.*

Ключові слова: глобальний ринок, глобальна корпорація, глобальний менеджмент, глобальне лідерство, інноваційний менеджмент, креативність.

***Аннотация.** Освещены актуальные вопросы становления системы инновационного менеджмента глобальных корпораций. Обобщен опыт ведущих корпораций мира в завоевании и удержании лидирующих позиций на высокотехнологических сегментах глобального рынка. Показано значение креативных личных качеств менеджеров в генерировании и реализации эффективных инновационных решений в глобальном бизнесе.*

Ключевые слова: глобальный рынок, глобальная корпорация, глобальный менеджмент, глобальное лидерство, инновационный менеджмент, креативность.

***Annotation.** Some urgent questions of the establishment of global corporations management system have been reflected. The experience of the world leading corporations in gaining and maintaining the leading positions in the highly technological segments of the global market has been generalized. The constituents of the knowledge management process in the corporations of innovative type has been identified. The importance of creative personal qualities of managers to generate and implement effective innovative solutions in the global business has been shown.*

Key words: global market, global corporation, global management, global leadership, innovative management, creativity.

Актуальність проблеми і мета дослідження. У прогресивних сегментах сучасної економіки успішно оперують переважно корпорації глобального типу, здатні до постійної генерації технологічних, продуктових і маркетингових інновацій. Розвиваючи мережеві організаційні структури, реалізуючи ефективні форми інвестиційної взаємодії, вони капіталізують найбільш прибуткові ринки, формують нову філософію і культуру глобального менеджменту. У зарубіжній і вітчизняній науковій літературі висвітлюються актуальні питання розвитку корпоративних, національних, регіональних і глобальних інноваційних мереж і систем, ідентифікуються функціональні складові процесу управління в умовах становлення економіки знань. Зокрема, окремі аспекти цієї проблематики на фундаментальному рівні досліджено українськими вченими Л.Антонюк, В.Геєцем, І.Каленюк, Д.Лук'яненком, І.Павленко, Є.Панченком, А.Поручником, Є.Савельєвим, В.Семиноженком та ін. Разом із тим, потребується поглиблення досліджень людського фактору у менеджменті глобальних корпорацій у контексті новітніх тенденцій інтелектуалізації економіки і бізнесу.

Метою статті є обґрунтування пріоритетності інноваційних імперативів у системі менеджменту корпорацій для досягнення і утримання їхнього глобального лідерства.