

## БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ЯК СУЧАСНИЙ ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

## BUSINESS PLANNING AS A MODERN INSTRUMENT FOR STRATEGIC ENTERPRISE MANAGEMENT

**Яровенко Т.С.**

доктор економічних наук, доцент,  
професор кафедри економіки, підприємництва  
та управління підприємством,  
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

**Іотова Е.О.**

магістр спеціальності «Підприємництво, торгівля та біржова діяльність»,  
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

**Yarovenko Tetiana**

Doctor of Economic Sciences, Associated Professor,  
Professor of the Department of Economics, Entrepreneurship  
and Enterprise Management,  
Oles Honchar Dnipro National University

**Iotova Kateryna**

Master of Program 076 Entrepreneurship, Commerce and Exchange Activities,  
Oles Honchar Dnipro National University

*У статті на основі аналізу міжнародних та вітчизняних стандартів бізнес-планування визначено теоретико-методологічні засади бізнес-планування як сучасного інструменту стратегічного управління підприємством. Виявлено відмінності сучасних методик розроблення бізнес-планів, недоліки процесу бізнес-планування у вітчизняній практиці, а також надано рекомендації щодо адаптації вітчизняних методологічних підходів до міжнародних стандартів обґрунтування управлінських рішень. Установлено, що залежно від мети розроблення виділяють певні типи бізнес-планів та рівні його нормативно-методологічного забезпечення (міжнародні й загальнодержавні методики, а також методики, рекомендовані суб'єктами інвестиційного бізнесу). Виявлено основні недоліки вітчизняної практики бізнес-планування, виділено загальні принципи бізнес-планування, які, тісно взаємодіючи між собою, становлять цілісний підхід до розроблення бізнес-плану та оцінювання ефективності проєкту. Надано рекомендації щодо структури бізнес-плану інвестиційного проєкту з урахуванням світового досвіду.*

**Ключові слова:** бізнес-план, принципи, методика, стратегічне управління.

*В статье на основе анализа международных и отечественных стандартов бизнес-планирования выявлены теоретико-методологические принципы бизнес-планирования как современного инструмента стратегического управления предприятием. Выявлены отличия современных методик разработки бизнес-планов, недостатки процесса бизнес-планирования в отечественной практике, а также предоставлены рекомендации относительно адаптации отечественных методологических подходов к международным стандартам обоснования управленческих решений. Установлено, что в зависимости от цели разработки выделяют определенные типы бизнес-планов и уровни его нормативно-методологического обеспечения (международные и общегосударственные методики, а также методики, рекомендованные субъектами инвестиционного бизнеса). Выявлены основные недостатки отечественной практики бизнес-планирования, выделены общие принципы бизнес-планирования, которые, тесно взаимодействуя между собой, представляют целостный подход к разработке бизнес-плана и оцениванию эффективности проекта. Предоставлены рекомендации относительно структуры бизнес-плана инвестиционного проекта с учетом мирового опыта.*

**Ключевые слова:** бизнес-план, принципы, методика, стратегическое управление.

*The article is devoted to revealing the differences between modern methods of business plan writing, disadvantages of the business planning process in domestic practice, as well as providing recommendations on the adaptation of domestic approaches to international standards of management decision argumentation. Following the results of the analysis of business planning international and national standards, theoretical and methodological bases of the business planning process were determined as a modern tool for strategic enterprise management. Differences between modern methods of business plan writing, disadvantages of the business planning process in domestic practice were revealed, and recommendations on the adaptation of domestic methodological approaches to international standards of management decision argumentation were given. The article established that there are types of business plans and levels of its regulatory and methodological support depending on the purpose of its development – international and national methods, as well as the methods recommended by the subjects of business investment. The main shortcomings of the domestic business planning process were determined. There were identified the general principles of business planning, that work closely together and constitute a holistic approach for business plan writing and project effectiveness evaluation. The article provides recommendations on the structure of an investment project business plan according to world experience. Writing a business plan following the established requirements, taking into account provided recommendations, allows managers to evaluate the effectiveness and feasibility of making a management decision (business idea), prepare supporting documentation, identify strengths and weaknesses, opportunities and threats of the project, interest potential investors, and also to carry out strategic management of the whole enterprise development process. The study contains specific methodological recommendations and proposals that can be used in the strategic management of an enterprise in Ukraine, as well as banking institutions, audit and consulting companies.*

**Key words:** business plan, principles, methodology, strategic management.

**Постановка проблеми** у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Оптимізація бізнес-процесів, раціоналізація використання ресурсів є основними шляхами забезпечення ефективного функціонування підприємства та його конкурентоспроможності на ринку. Прийняття управлінського рішення у межах суб'єкта господарювання повинно ґрунтуватися на результатах техніко-економічних та фінансових розрахунків. Із цих позицій розроблення бізнес-плану стає для підприємства інструментом управління, який забезпечує наукове обґрунтування залучення інвестицій та прийняття інших рішень стратегічного характеру. У межах бізнес-плану розраховуються показники ефективності інвестиційного проєкту, а також виявляються й оцінюються ризики його реалізації, що дає змогу розробити стратегії управління ними.

В Україні не існує універсального методологічного підходу до складання бізнес-плану, а також не закріплено обов'язковості його розроблення.

Саме тому дослідження складників, елементів процесу й методичних підходів бізнес-планування з урахуванням сучасних наукових підходів є актуальним завданням стратегічного управління підприємством у сучасних умовах.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Процес бізнес-планування, зокрема його методологія та практичні методики, досить широко досліджувалася науковцями й спеціалістами-практиками, серед яких: К. Барроу, Д. Бористайн, В. Буров, С. Головань, А. Лазарев, Р. Браун, П. Пруетт, В. Попов, С. Ляпунова, С. Покропівний, Х. Роузена, Л. Довгань, І. Должанський, Т. Загорна, В. Беседіна, Н. Волгіна, С. Карташова, В. Савченко, К. Кіперман, Г. Швиданенко,

Р. Уотермен, Г. Тарасюк, Ф. Абрамі, Г. Мінцберг, М. Портер, М. Мальська, Н. Коваленко, О. Крушельницька, О. Левченко, А. Нікіфорова, С. Соболев, О. Дерев'яно, А. Томпсон, Г. Хамел, Г. Штейнер, К. Ендрю та ін.

**Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми**, котрим присвячується означена стаття. Розроблення бізнес-плану під час прийняття управлінського рішення дає змогу не тільки залучити кошти потенційних інвесторів шляхом підтвердження ефективності та інвестиційної привабливості, а й розставити стратегічні пріоритети діяльності підприємства та забезпечити контроль.

Під час розроблення бізнес-плану вітчизняними суб'єктами господарювання слід урахувати те, що хоча й нормативних вимог до здійснення цього процесу та оформлення результатів не встановлено, але існують неформальні вимоги стейкхолдерів, які необхідно враховувати. Бізнес-план не може розглядатися як стаціонарний інструмент стратегічного управління, адже зміна вимог ринку та модернізація наукових підходів до техніко-економічних розрахунків вимагає оновлення методики його розроблення. Крім того, процес адаптації вітчизняної методики розробки бізнес-планів відповідно до сучасних міжнародних стандартів залишається недостатньо дослідженим, що зумовлює актуальність даного дослідження.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою дослідження є виявлення відмінностей сучасних методик розроблення бізнес-планів, недоліків процесу бізнес-планування у вітчизняній практиці, а також надання рекомендацій щодо адаптації вітчизняних методологічних підходів до міжнародних стандартів обґрунтування управлінських рішень.

**Виклад основного матеріалу дослідження** з повним обґрунтуванням отриманих наукових

результатів. Бізнес-план – офіційний документ, який містить систему техніко-економічних розрахунків, що дають змогу науково обґрунтувати управлінське рішення.

Існує три основні рівні нормативно-методологічного забезпечення бізнес-планування: методики, які затверджені міжнародними організаціями, органами державної влади країн, а також методики, які розроблені провідними суб'єктами інвестиційної сфери (банками, інвестиційними фондами, консультаційними й аудиторськими компаніями).

Залежно від мети розроблення виділяють декілька типів бізнес-планів [1]:

1. Стратегічний бізнес-план (Strategic Business Plan) – містить довгострокові цілі та шляхи їх досягнення та є додатковим до основного плану підприємства. Він містить: опис бізнесу, місію компанії, визначення чинників успіху, стратегії досягнення цілей та графік запровадження змін.

2. Бізнес-план зростання або розширення (Growth Business Plan) – поглиблений опис зростання, який містить характеристику внутрішніх і зовнішніх цілей. Він включає: повний опис компанії, її керівництва та працівників, обґрунтування інвестиційної привабливості компанії, зокрема фінансові прогнози доходів та витрат.

3. Бізнес-план стартапу (Start-Up Business Plan) – обґрунтовує створення нового підприємства (бізнесу) та призначений для зовнішніх користувачів (потенційних власників та інвесторів). Він зазвичай містить: характеристику функціонування майбутньої компанії, опис нової продукції (послуг), маркетингове оцінювання ринку, проєкт організаційної структури, а також розрахунок фінансово-економічних показників, таких як дохід, прибуток, грошовий обіг тощо.

4. Внутрішній бізнес-план (Internal Business Plan) – обґрунтовує прийняття певного рішення на рівні підприємства та призначений для внутрішніх користувачів (менеджерів різного рівня). Він містить: опис поточного та проєктного стану підприємства, аналіз ринку (виділення цільової аудиторії, частки ринку та вплив ринкових чинників на дохід), розрахунок операційних витрат та рентабельності.

5. Бізнес-план техніко-економічного обґрунтування певного заходу (Feasibility Business Plan) – містить маркетинговий аналіз та розрахунок показників ефективності запропонованих рішень. Окрім того, він містить обґрунтування обсягів необхідного для залучення капіталу та відповідні рекомендації щодо організації реалізації рішення.

6. Операційні плани (Operations Business Plans) – внутрішні плани, які складаються з елементів операційної діяльності підприємства, описують його основні операції та строки їх виконання, обов'язки працівників.

Щодо методичних підходів до складання бізнес-планів, то найбільш відомими у практиці є міжнародні методики та стандарти, зокрема:

1) United Nations Industrial Development Organization (UNIDO – Організації Об'єднаних Націй із промислового розвитку) [2] включає вирішення таких завдань, як: дослідження ринку, зокрема детально описується продукт (послуга) й цільова аудиторія, проводиться оцінка конкурентів, аналіз конкурентоспроможності; збір техніко-економічної інформації (яка відповідає стадії розвитку проєкту); виконання техніко-економічних розрахунків за міжнародними стандартами; моделювання схеми фінансування проєкту; розробляються маркетингова стратегія та організаційний, виробничий й фінансовий плани; оптимізація параметрів бізнес-проєкту для підвищення його інвестиційної привабливості. Оцінюванні ефективності функціонування самого підприємства-реципієнта увага не приділяється, адже вона зосереджується на обґрунтуванні доцільності самої бізнес-ідеї.

2) European bank of reconstruction and development (EBRD – Європейського банку реконструкції та розвитку), яка орієнтована на захист інтересів кредиторів, що дає змогу оцінити кредитоспроможність позичальника [3]. У ній описано функціонування бізнесу, зокрема систему збуту й корпоративного управління, а також кредитну історію та поточні фінансові результати підприємства. Більша увага приділяється оцінюванню результатів діяльності підприємства-реципієнта та обліку кредитних коштів, SWOT-аналізу, при цьому сама бізнес-ідея проєкту розкрита поверхово.

Методики державного рівня та методики, рекомендовані суб'єктами інвестиційного бізнесу:

– KPMG International Cooperative (KPMG – міжнародна аудиторська компанія) [4] – передбачає детальне пояснення як маркетингового складника («Продукція і послуги», «Аналіз ринку та галузі», «Цільовий ринок», «Стратегія реклами і просування»), так і фінансових результатів реалізації бізнес-плану (розділи «Управління» та «Фінансовий аналіз», які містять розрахунок собівартості реалізованої продукції, критичних обсягів реалізації, прогнози доходу й прибутку, складання прогнозного балансу).

– Technical Assistance for the Commonwealth of Independent States (TACIS) – програма Європейського Союзу щодо технічної допомоги незалежним державам Східної Європи і Центральної Азії (колишнім республікам Радянського Союзу, крім країн Балтії) задля розвитку міцних економічних і політичних зв'язків між країнами СНД та Західною Європою у перехідний період [5]. Методика орієнтована на бізнес-план зі створення нового підприємства, де увага приділяється висвітленню питань виробничої спроможності підприємства (розділ «Стратегія виробництва») та кадрового потенціалу (розділ «Система управління бізнесом», «Опис кадрового ланцюжка», «Процес узгодження і прийняття рішень», «Опис керівного складу з послужним списком»).

– IFC (International Finance Corporation) – методика Міжнародної фінансової корпорації, яка є структурним підрозділом Світового банку та здійснює фінансування й кредитування інвестиційних проєктів у приватному секторі в країнах, що розвиваються. Особливу увагу у цій методиці приділяють як обґрунтуванню економічної, фінансової та комерційної доцільності проєкту, так і його раціональності із соціального та екологічного поглядів.

– BFM (BFM Group Ukraine – інвестиційно-проектна компанія українського фонду підтримки підприємництва), яка включає використання сучасного методичного інструментарію стратегічного, маркетингового та фінансового аналізу, проведення аналізу чутливості проєкту до ризиків. Зокрема, містить аналіз ланцюжка створення вартості (Value Chain), матрицю Boston Consulting Group, PEST-аналіз, аналіз галузевого оточення, SWOT-аналіз галузі).

Заслужують на увагу методики розроблення бізнес-плану фірм Coldman, Sachs & Co, Sequoia Capital, Ernst & Young [6], Master Plans Experts, НПКВЦ «Теринвест», а також методи Літтла-Міррліса й «витрати – вигоди» (cost-benefit analysis), що враховують специфічні особливості проєктів та вимоги їх замовників.

Щодо державного регулювання у цій сфері в Україні, то з моменту отримання незалежності та формування ринкової економіки робилися спроби розроблення нормативних вимог щодо складання бізнес-плану на загальнодержавному рівні: «Методичні вказівки щодо проведення реструктуризації державних підприємств» Міністерства економіки України (1998 р.), «Методика інтегральної оцінки інвестиційної привабливості підприємств та організацій» Агентства з питань запобігання банкрутству підприємства та організацій (1998 р.), «Методика визначення економічної ефективності витрат на наукові дослідження і розробки та їх упровадження у виробництво» Міністерства економіки та питань європейської інтеграції та Міністерства фінансів України (2001 р.), «Методичні рекомендації щодо розробки бізнес-планів проєктів із розвитку експортного потенціалу України» Міністерства економіки та з питань європейської інтеграції України (2002 р.), Методичні рекомендації Міністерства освіти та науки України щодо формату бізнес-плану інноваційного проєкту (2007 р.), Вимоги Міністерства економіки України щодо структури проєктної пропозиції та бізнес-плану для отримання державних гарантій щодо виконання боргових зобов'язань (2010 р.) тощо.

Нині є чинними «Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств» (2006 р.) [7], затверджені Міністерством економіки України, що застосовуються для обґрунтування довгострокових планів розвитку підприємств на основі інвестицій. «Методичні рекомендації з розроблення бізнес-планів інвес-

тиційних проєктів» (2010 р.) [8], затверджені Державним агентством України з інвестицій та розвитку, які встановлюють загальні вимоги щодо розроблення суб'єктами господарювання бізнес-планів інвестиційних проєктів.

Основними недоліками вітчизняної практики бізнес-планування є [9]:

– негативне сприйняття бізнес-плану інвестором через: перенасичення зайвою інформацією; застосування для розрахунків некоректних чи необґрунтованих підходів; неточності оформлення документації; недоліки у використанні спеціальної термінології;

– невідповідність розрахунків описовій частини бізнес-плану;

– підміна результату реалізації бізнес-плану проєкту планованим сукупним результатом діяльності всього підприємства: планований економічний ефект прирівнюється до планованого виторгу, тобто неповно враховуються витрати; замість доходу від нового продукту використовується дохід валової виручки всього підприємства; враховуються тільки інвестиційні витрати на організацію нового виробництва, але при цьому не враховуються постійні витрати підприємства;

– некоректне визначення складу інвестиційних (одноразових) витрат за проєктом; невідповідність графіка залучення грошових коштів графіку інвестицій; неврахування відсотків по кредитах; відсутність дивідендної політики (або механізму розподілу прибутку) у проєкті; неправильний розрахунок амортизаційних відрахувань; неврахування існуючого на підприємстві майна (устаткування, будинків і споруджень), що може використовуватися у проєкті; невірний розрахунок податкового навантаження;

– неготовність підприємства вкладати у проєкт власні кошти та відсутність джерел виплати відсотків по кредиту до моменту, коли проєкт сам починає генерувати готівку;

– некоректне та неповне формулювання пропозиції інвестору (зокрема, обсягів необхідних коштів та їх траншів, їх форма, гарантії та терміни);

– відсутність розроблення організаційно-правової схеми реалізації проєкту: неясності правових питань щодо власності, механізму припинення проєкту та виходу суб'єкта зі складу інвесторів, гарантування інтересів інвесторів;

– недооцінка тривалості митного оформлення, витрат на оплату страхових та інших платежів, комісій, утрат від браку, потреби в оборотному капіталі тощо.

На основі аналізу вищенаведених методик та типів бізнес-планів доцільно виділити загальні принципи бізнес-планування, які, тісно взаємодіючи між собою, становлять цілісний підхід до розроблення бізнес-плану та оцінювання ефективності проєкту.

При цьому основними з них є принципи комплексності (розгляд реалізації проєкту та



його оцінювання як складного процесу із різноманітними фазами здійснення, стадіями оцінювання, аспектами та етапами) та системності (узгодженість цілей, ресурсів та вимог, урахування складної соціально-економічної системи, до якої входить проєкт, із внутрішніми, зовнішніми та синергетичними ефектами). Зокрема, дотримання принципу системності під час бізнес-планування вимагає врахування усіх цілей інвестування, психології та інтересів учасників, наслідків і ризиків проєкту (економічних, екологічних, соціальних тощо), також ліквідності проєкту.

Крім того, до складу принципів входять:

- «адекватність та об'єктивність», що передбачає відповідність усіх положень бізнес-плану сучасним ринковим умовам, можливостям та загрозам функціонування підприємства; повне відображення структури та характеристик проєкту;

- «цільовий характер» – техніко-економічні, фінансові та інші розрахунки, проведені під час бізнес-планування, повинні мати на меті обґрунтування прийнятих управлінських рішень; управління проєктом спрямовується на використання усіх можливостей позитивного впливу шляхом прийняття ефективних управлінських рішень;

- «безперервність» – розроблення та реалізація бізнес-плану повинні бути безперервним процесом планування та аналізу;

- «науковість» – розрахунки, які містяться у бізнес-плані, мають ґрунтуватися виключно на науково обґрунтованих підходах, методиках (зокрема, використанні методів прогнозування);

- «оптимальність» – вибір не лише допустимого, а й найкращого варіанту реалізації проєкту з урахуванням обмеженості ресурсів (їх альтернативної вартості та можливості використання); узгодження локальних цілей складників проєкту та оптимізація функціонування не окремих елементів, а системи у цілому;

- «координація й контроль» передбачає врахування взаємозв'язку та взаємозалежності всіх елементів бізнес-плану з їх орієнтацією на досягнення єдиної мети; надання можливості оперативного відстеження виконання плану на всіх стадіях його реалізації;

- «надійність» – урахування суб'єктивності сприйняття оточення, відносної надійності оцінювання, можливих ризиків та розроблення заходів щодо управління ними;

- «результативність» – ефект від здійснення інвестиційного проєкту має бути позитивним, а результати та витрати повинні визначатися як у межах інвестиційного проєкту, так і в межах його складників;

- «тотальні витрати та коректність оцінювання» – облік усієї сукупності витрат та використання відповідних сучасних вимогам методів оцінювання (зокрема, за збільшення результатів і зменшення витрат оцінка проєкту за рівних умов повинна підвищуватися, та навпаки);

- «динамічність» – урахування постійно зростаючої складності й динамічності оточення проєктів та впливу фактору часу;

- «транзитивність та адитивність» – якщо перший варіант рішення кращий за другий, а другий – кращий за третій, то перший повинен бути кращим за третій; а сумарний ефект дорівнюватиме сумі ефектів;

- «адаптованість» – можливість адаптації параметрів проєкту до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Під час оцінювання ефективності та доцільності інвестиційного проєкту, що описаний у бізнес-плані, доцільно враховувати такі положення [9; 10]:

- вибір методів оцінки повинен визначатися складністю проєкту та специфічністю його організаційно-економічного механізму;

- витрати на здійснення оцінки не повинні бути більшим за ефект, який вони можуть принести;

- достатній рівень простоти розуміння методів оцінки: можливість використання методів спеціалістами різних функціональних обов'язків та різного рівня кваліфікації, відсутність розбіжностей у сприйнятті методів різними індивідуумами;

- загальна прийнятність методів, як загальна прийнятність, так і прийнятність на рівні підприємства;

- програмне забезпечення розроблення, оцінювання ефективності та аналізу ризиків проєктів; єдина база даних проєкту та організація інтерактивного режиму доступу до інформації;

- розгляд різних критеріїв оцінки проєкту (доходність, ризик та ліквідність), оскільки єдиний показник надто вузько характеризує доцільність реалізації проєкту;

- урахування зміни цін (інфляційного впливу) і коливання курсів валют тощо.

Окрім того, особливу увагу під час розроблення бізнес-плану та обґрунтування ефективності інвестицій необхідно приділити зв'язку цих процесів з іншими складниками стратегічного управління підприємством: капітальне бюджетування має відповідним чином взаємодіяти зі стратегічним, проєктним і фінансовим менеджментом, загальним бюджетуванням, фінансовим, бухгалтерським та управлінським обліком; повинен бути оцінений вплив реалізації прийнятих рішень на стан та функціонування підприємства.

У цілому бізнес-план як сучасний інструмент стратегічного управління підприємством повинен мати: чіткі цілі й завдання, взаємозв'язок операцій та обсягів ресурсів, визначеність термінів, стратегію управління ризиками й попередження конфліктів.

Нехтування даними принципами під час розроблення бізнес-плану та оцінювання проєкту призводить до суттєвих помилок бізнес-пла-

нування. Загальними рекомендаціями під час складання бізнес-плану інвестиційного проєкту на практиці можна назвати такі [9]:

- термін розрахунків планування повинен перевищувати термін інвестування, що надає можливість наочно відобразити механізм повернення інвестованих коштів;

- інвестори можуть вимагати розширення бізнес-плану шляхом включення інформації про: конкурентів компанії; стратегію розвитку підприємства та його маркетингову політику (на термін, що перевищує термін реалізації проєкту); результати стратегічного аналізу; кошти (на рахунках, готівка, чеки і т. д.) і засоби в розрахунках (фінансові вкладення); менеджмент та персонал підприємства (зокрема, досвід роботи над схожими проєктами); основні проблеми та ризики функціонування; наявність дозволів, ліцензій, сертифікатів; підтримку проєкту із боку офіційної влади та бізнес-структур;

- бізнес-план необхідно підкріпити відповідними розрахунками, статистичними звітами, офіційними документами, думками незалежних експертів (аудиторів, консалтингових компаній);

- стратегія проєкту має відповідати вимогам ринку, а структура і потреби ринку повинні бути зрозумілі користувачам-інвесторам;

- необхідно врахувати чинники, пов'язані з розвитком персоналу: оплата праці, навчання, способи підбору співробітників, тип керівництва тощо;

- необхідне детальне розроблення розділів, які стосуються ризиків та ліквідності, а також управління ними тощо.

Структура та зміст розділів бізнес-плану залежать від: типу бізнес-плану; мети його розроблення та вимог користувачів (потенційних інвесторів, кредитних установ, фондів підтримки, власників та ін.); сфери діяльності, до якої належить підприємство (виробництво, надання послуг, торгівля, будівництво тощо); розміру бізнесу та обсягу необхідних інвестицій; особливостей майбутнього продукту і стадії його життєвого циклу.

Типовий бізнес-плану повинен містити систему вимог, правил, рекомендацій, які об'єднуються у його розділи за відповідною структурою. На основі аналізу сучасних підходів до бізнес-планування з'ясовано, що для системного відображення інформації типовий бізнес-план повинен включати такі розділи:

- Резюме: місія, мета та завдання, стратегія.

- Опис бізнес-оточення: позиції компанії в галузі, PEST- та SWOT-аналіз, рівень конкуренції та конкурентні переваги підприємства.

- Загальна характеристика функціонування підприємства-реципієнта: історія, стан, перспективи розвитку, загальні параметри (ставки податків, рівень інфляції, індексації заробітної плати, підвищення комунальних тарифів, норми амортизації тощо).

- Маркетинговий план: опис продукції (аналіз ланцюжка створення вартості (Value Chain), особливості, стадія розроблення, життєвий цикл), аналіз ринку (місткість, тенденції розвитку ринку, коливання пропозиції та попиту, конкурентоспроможність продукції, потенційні споживачі й покупці, матриця Boston Consulting Group), стратегія маркетингу, виявлення цільового сегменту, ціноутворення, реклама та просування (шляхи виходу на ринок), політика післяпродажного обслуговування і надання гарантій.

- Організаційний план: перелік власників, інвесторів та інших стейкхолдерів, організаційна структура управління, персонал, організація зовнішньоекономічної діяльності підприємства.

- План виробництва та продажу: опис виробничого процесу та циклу виробництва, стратегія забезпечення виробництва ресурсами, прогноз обсягів виробництва та продажу, їх факторний аналіз.

- Інвестиційний план: обсяги інвестицій, стратегія та джерела фінансування, їх форма.

- Витрати проєкту: змінні та постійні витрати за елементами, собівартість продукції.

- Фінансовий план: одержання та погашення кредиту, наявність застави; потоки грошових котів (виручка від реалізації, дохід, прибуток), розрахунки по податках, бухгалтерський баланс.

- Оцінка ефективності: розрахунок показників – нерозподілений прибуток, рентабельність проєкту, термін окупності, NPV, IRR, PI, DPB, AFR, CAR, коефіцієнт покриття відсоткових платежів, точка беззбитковості.

- Оцінка ліквідності: ступінь ліквідності інвестицій за рівнем фінансових збитків, рівень ризику ліквідності, показники ліквідності, обсяг заданих збитків та витрат під час ліквідації, період конверсії інвестицій у грошові кошти.

- Оцінка ризиків (зокрема, виробничих, маркетингових, екологічних тощо) із використанням відповідних методологічних підходів (метод імітаційного моделювання Монте-Карло, аналогій, сценаріїв, аналізу чутливості та стійкості тощо).

- Стратегія управління ризиками та гарантії.

- Правові аспекти: опис нормативно-правової бази, наявні патенти, ліцензії, розподіл прибутку та інші правові питання.

- Додаткові впливи проєкту: план охорони навколишнього середовища, соціальний, бюджетний, податковий та інші ефекти впровадження проєкту.

- Додатки: додаткова інформація, звіти, інформаційні огляди, документи (проектно-кошторисна документація, копії ліцензій, сертифікатів, дозволів, актів тощо).

**Висновки** з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Таким чином, у сучасних умовах бізнес-план є не тільки планом заходів стратегічного розви-

тку підприємства у певному напрямі, а й водночас цілісною системою управлінських рішень із забезпечення реалізації цих заходів.

Вітчизняні методологія та методика розроблення бізнес-плану спираються на зарубіжний досвід, але вони не є обов'язковим елементом стратегічного управління підприємством, зокрема бізнес-план не є обов'язковим під час створення суб'єкта господарювання. Розроблення бізнес-плану відповідно до встановлених вимог з урахуванням наданих рекомендацій дає змогу реально оцінити ефективність і доцільність прийняття управлінського

рішення (бізнес-ідеї), підготувати супровідну документацію, виявити сильні й слабкі сторони, можливості та загрози проекту, зацікавити потенційних інвесторів, а також здійснювати стратегічне управління процесом розвитку підприємства у цілому.

Запропонований науково обґрунтований підхід, системно впроваджений на різних рівнях економіки, дасть змогу зменшити частку збанкрутілих підприємств в Україні і підвищити ефективність їх функціонування, що забезпечить вихід вітчизняного бізнесу на новий рівень розвитку.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. 6 Types of Business Plans. Hearst Newspapers. URL : <https://smallbusiness.chron.com/6-types-business-plans-2591.html> (дата звернення: 17.11.2019).
2. Behrens W., Hawranek P.M. Manual for the preparation of industrial feasibility studies. UNIDO. Vienna, 1991. URL : [https://owaisshafique.files.wordpress.com/2011/04/manual\\_for\\_the\\_preparation\\_of\\_industrial\\_feasibility\\_studies.pdf](https://owaisshafique.files.wordpress.com/2011/04/manual_for_the_preparation_of_industrial_feasibility_studies.pdf) (дата звернення: 17.11.2019).
3. The European Bank for Reconstruction and Development. URL : <http://www.ebrd.com>. (дата звернення: 17.11.2019).
4. KPMG. URL : <http://www.kpmg.com> (дата звернення: 17.11.2019).
5. TACIS. URL : <http://www.inventica.ru>. (дата звернення: 17.11.2019).
6. Ernst & Young LLP. Outline for a Business Plan. URL : <https://cemi.com.au/sites/all/publications/Outline%20for%20a%20Business%20Plan.pdf> (дата звернення: 17.11.2019).
7. Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств : Наказ Міністерства економіки України від 06.09.2006 № 290. URL : <http://zakon.nau.ua/doc/?code=v0290665-06> (дата звернення: 17.11.2019).
8. Методичні рекомендації з розроблення бізнес-планів інвестиційних проєктів : Наказ Державного агентства України з інвестицій та розвитку від 31.08.2010 № 73. URL : <http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1041.39798.0> (дата звернення: 17.11.2019).
9. Багрова І.В., Яровенко Т.С. Інвестиційні проєкти в Україні: проблеми та досвід : монографія. Дніпропетровськ : Національний гірничий університет, 2009. 238 с.
10. Багрова І.В., Яровенко Т.С. Шляхи удосконалення та перспективи розвитку методики оцінки інвестиційних проєктів. *Вісник Дніпропетровського державного фінансово-економічного інституту*. 2003. № 2(10). С. 96–101.

#### REFERENCES:

1. 6 Types of Business Plans. Hearst Newspapers. Available at: <https://smallbusiness.chron.com/6-types-business-plans-2591.html> (accessed 17 November 2019).
2. Behrens W., Hawranek P. M. (1991) Manual for the preparation of industrial feasibility studies. Vienna: UNIDO. Available at: [https://owaisshafique.files.wordpress.com/2011/04/manual\\_for\\_the\\_preparation\\_of\\_industrial\\_feasibility\\_studies.pdf](https://owaisshafique.files.wordpress.com/2011/04/manual_for_the_preparation_of_industrial_feasibility_studies.pdf) (accessed 17 November 2019).
3. The European Bank for Reconstruction and Development. Available at: <http://www.ebrd.com>. (accessed 17 November 2019).
4. KPMG: official website. Available at: <http://www.kpmg.com> (accessed 17 November 2019).
5. TACIS. Available at: <http://www.inventica.ru>. (accessed 17 November 2019).
6. Ernst & Young LLP. Outline for a Business Plan. Available at: <https://cemi.com.au/sites/all/publications/Outline%20for%20a%20Business%20Plan.pdf> (accessed 17 November 2019).
7. Metodichni rekomendacii z rozroblennja biznes-planu pidprijemstv: Nakaz Ministerstva ekonomiky Ukrainy vid 06.09.2006 № 290 [Methodical recommendations from development of businessplan of enterprises : Order of Ministry of economy of Ukraine] Available at: <http://zakon.nau.ua/doc/?code=v0290665-06> (accessed 17 November 2019).
8. Metodichni rekomendacii z rozroblennja biznes-planiv investytsijnykh proektiv: Nakaz Derzhavnogho aghentstva Ukrainy z investycij ta rozvytku vid 31.08.2010 № 73 [Methodical recommendations from development of businessplans of investment projects : Order of the State agency of Ukraine from investments and development] Available at: <http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1041.39798.0>. (accessed 17 November 2019).
9. Baghrova I. V., Jarovenko T. S. (2009). *Investytsijni proekty v Ukraini: problemy ta dosvid* [Investment projects in Ukraine : of problem and experience]. Dnipropetrovsk: the National mountain university (in Ukrainian).
10. Baghrova I. V., Jarovenko T. S. (2003). Shljakhy udoskonalennja ta perspektyvy rozvytku metodyky ocinky investytsijnykh proektiv [Ways of improvement and prospect of development of methodology of estimation of investment projects]. *Announcer of the Dnepropetrovsk state financial and economic institute*. no. 2 (10). pp. 96 – 101.