

**Борисенко О.С.**кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри маркетингу  
Національного авіаційного університету**Шевченко А.В.**кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри маркетингу  
Національного авіаційного університету**Нетребко М.В.**студентка  
Національного авіаційного університету**Borysenko Olena**

National Aviation University

**Shevchenko Anna**

National Aviation University

**Netrebko Mariana**

National Aviation University

## МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДГОТОВКИ БІЗНЕС-ПЛАНУ ЯК КЛЮЧОВОГО СКЛАДНИКА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

## METHODICAL SUPPORT FOR PREPARING A BUSINESS PLAN AS A KEY COMPONENT OF STRATEGIC MANAGEMENT OF ENTERPRISE ACTIVITIES

У статті визначено сутність, місце та роль бізнес-плану у системі стратегічного управління діяльністю підприємства в сучасних умовах, проведено аналіз методики формування структурних елементів бізнес-плану та їхнього змістовного наповнення, а також запропоновано під час розроблення бізнес-планів підприємств брати за основу міжнародні стандарти. Методологічну базу дослідження становили наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених та провідних фахівців. Отримані результати дослідження можуть бути використані керівниками підприємств будь-якої галузі та спеціалізованих організацій із метою підвищення якості підготовки бізнес-планів.

**Ключові слова:** ринок, бізнес-план, управління, планування, стратегія підприємства, конкурентоспроможність підприємства.

В статье определена сущность, место и роль бизнес-плана в системе стратегического управления деятельностью предприятия в современных условиях, проведен анализ методики формирования структурных элементов бизнес-плана и их содержательного наполнения, а также предложено при разработке бизнес-планов предприятий брать за основу международные стандарты. Методологическую базу исследования составили научные труды отечественных и зарубежных ученых и ведущих специалистов. Полученные результаты исследования могут быть использованы руководителями предприятий любой отрасли и специализированных организаций с целью повышения качества подготовки бизнес-планов.

**Ключевые слова:** рынок, бизнес-план, управление, планирование, стратегия предприятия, конкурентоспособность предприятия.

The article is to determine the essence and place of the business plan in the system of strategic management of the enterprise. The role of the business plan in the system of strategic management of the enterprise activity in modern conditions is considered, the methodology of forming the structural elements of the business plan and their substantive content is analyzed, and the international standards are proposed in the development of business plans of enterprises. In general, business planning involves solving the strategic and tactical challenges facing the enterprise. Business planning is one of

the most important tools and mechanisms for managing an enterprise that determines and predicts its effectiveness in the future. In this case, business planning can be both an objective assessment of the firm's own business activity, and a necessary tool for strategic project-investment decisions in accordance with market needs and the situation. Thus, business planning allows to respond as quickly and adequately to changes in the market, internal infrastructure and helps to increase the competitiveness of the enterprise. Thus, business planning itself can become an effective tool in strategic management in the fight against change and a key component of forming a successful strategy for the development of any enterprise. The methodological basis of the research was the scientific works of domestic and foreign scientists and leading experts. The results of the study can be used by managers of enterprises of any industry and specialized organizations to improve the quality of preparation of business plans.

**Key words:** market, business plan, management, planning, enterprise strategy, enterprise competitiveness.

**Постановка проблеми.** Нестабільність економіки України та динаміка міжконтинентальної інтеграції в умовах жорсткої конкуренції виявили неспроможність більшості підприємств України до повноцінного комерційного існування. Зважаючи на динаміку кризових явищ не лише у економіці України, а й у світовому масштабі, особливої актуальності набуває дослідження можливостей та методів ефективного управління підприємством в умовах кризи, загострюється питання визначення глибини кризи, причин її розвитку й контролю причин виникнення. Таким чином, у сучасних умовах розвитку економічної системи України важливого значення набуває підвищення конкурентоспроможності суб'єктів підприємницької діяльності шляхом стійкого стратегічного розвитку на основі забезпечення гнучкості і швидкості прийняття управлінських рішень. Визначальним складником сучасних систем менеджменту підприємств є планування бізнесу. Саме тому, на нашу думку, виникає необхідність проведення дослідження, що націлене на розроблення бізнес-планування як дієвого інструменту сучасного менеджменту, завдяки якому підприємства можуть визначити стратегічну мету і завдання свого функціонування, обґрунтувати шляхи та засоби покращення результатів підприємницької діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичним та методологічним аспектам бізнес-планування діяльності підприємств було присвячено низку наукових праць, зокрема таких відомих вітчизняних та зарубіжних учених, як: К. Барроу [1], О. Волков, В.А. Горемікін, О.Г. Дерев'янко, М. Денисенко, А.Ю. Богомолів, В.Р. Кучеренко, М.П. Мальська, А. Гречан, Р. Гріфін, В. Іванова, І.В. Тирпак, О. Кузьмін, О. Мельник, Г.В. Осовська [3], О. Бланк, А. Грязнова, С.Ф. Покропивний [2], В.М. Попов [4], А. Кредісов, Л. Ліоненко, А. Тельнова, С.М. Соболев [2], В. Слишков, В. Стадник, Г.М. Тарасюк [5], О. Терещенко, Г.О. Швиданенко [2], В. Ясинський та ін. Водночас не досить висвітленими і навіть суперечливими

залишаються особливості бізнес-планування підприємств у сучасних умовах. Необхідність визначення сутності та теоретичних засад розроблення бізнес-планів підприємств з урахуванням світового досвіду та особливостей розвитку економіки України зумовлюють актуальність теми дослідження.

**Метою** дослідження є розкриття сутності та місця бізнес-плану в системі стратегічного управління діяльністю підприємства, теоретичних та практичних засад його розроблення в сучасних умовах господарювання.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В умовах динамічного розвитку підприємств для підвищення ефективності їхнього бізнесу і зростання конкурентоспроможності їм необхідні сучасні підходи до управління. Одним із найбільш ефективних інструментів управління бізнесом є бізнес-планування, яке відіграє все більшу роль у сучасному менеджменті.

Як в економічній літературі, так і в господарській практиці поняття «бізнес-планування» використовується у двох змістовних значеннях: широкому і вузькому. Дослівно «бізнес-планування» (business-planning) перекладається з англійської мови як «планування бізнесу, підприємницької діяльності», «планування підприємництва». Що ж стосується визначення сутності самого поняття «підприємництво», то з цього приводу є безліч думок, відповідно до яких ця категорія трактується як: процес створення чогось нового; динамічний процес нарощування багатства; принципово новий тип господарювання, що базується на інноваційній поведінці власників підприємства; вміння організувати власний бізнес і успішно здійснювати функції, пов'язані з його управлінням.

Результати досліджень ролі та місця бізнес-планування в системі планування діяльності підприємства викладені в багатьох наукових працях відомих учених-економістів [2; 3; 4]. Водночас перед сучасними дослідниками і досі постають такі питання, як: визначення сутності, значення та функції бізнес-планування в системі управління конкурентоспроможністю

сучасного підприємства; узагальнення вимог до змісту та структури бізнес-плану; розроблення методик розрахунку ключових показників, що свідчать про доцільність реалізації бізнес-ідеї, що знаходить своє відображення у бізнес-плані підприємства; обґрунтування доцільності реалізації розробленого бізнес-плану підприємства; формулювання висновків щодо ефективності майбутньої діяльності підприємства; особливості застосування міжнародних стандартів розроблення бізнес-планів.

У самій технології бізнес-планування закладено механізм пошуку оптимального управлінського рішення, виходячи з можливостей зовнішнього середовища і потенціалу внутрішнього середовища підприємства.

Планування діяльності вітчизняних підприємств набуває все більшого значення у зв'язку зі швидкими змінами в середовищі функціонування підприємства, яке з часом стає все більш динамічним, невизначеним та агресивним щодо підприємства. Таким чином, можливим інструментом протидії несприятливому впливу середовища є бізнес-планування як процес постійного і систематичного упорядкування функціонування підприємства шляхом розроблення стратегій, тактичних та оперативних дій для їх реалізації. Бізнес-план повинен визначати цілі підприємства та пояснювати, як і коли вони будуть досягнуті, які ресурси для цього потрібні та чим підтверджуються зроблені припущення [1, с. 24].

Виділяють три основні причини необхідності бізнес-планування:

– процес складання бізнес-плану змушує об'єктивно, критично і неупереджено поглянути на розвиток підприємства. План сприяє запобіганню помилок, даючи можливість зрозуміти, для чого все це робиться. Це добре обміркований маршрут, що відображає сувору черговість дій та пріоритети за умов обмежених ресурсів;

– бізнес-план є тим робочим інструментом, який за належного використання допомагає ефективно контролювати й управляти підприємством.

– бізнес-план є засобом повідомлення підприємницьких ідей іншим зацікавленим особам (контактним аудиторіям) та інструментом комунікацій між суб'єктами господарювання. Якісно розроблений бізнес-план справляє сприятливе враження на людей, з якими передбачається співпрацювати, таких як: інвестори, банкіри, співвласники, бізнес-партнери, державні органи влади тощо. Він повною мірою характеризує компетентність і рівень професіоналізму розробника.

Бізнес-планування слід розглядати як механізм інтеграції управлінських функцій із

метою створення стратегічно керованого підприємства, що, у свою чергу, вимагає тісного взаємозв'язку стратегічного й оперативного планування. Загально визнаним документом процесу бізнес-планування є бізнес-план, який використовується як засіб управління.

У сучасній економічній літературі та практичній діяльності менеджерів підприємств є багато визначень бізнес-плану і процесу бізнес-планування, часом дуже суперечливих і таких, які не повною мірою відображають практичну сутність цих категорій.

На думку С.Ф. Покропівного, сфери застосування бізнес-планів можна згрупувати за кількома аспектами:

– як самодостатній інструмент внутрішньофірмового планування й аналог стратегічного плану;

– як інструмент ділового планування, насамперед планування відносин із контактними аудиторіями організації, від яких залежить обсяг її фінансових ресурсів (кредиторами, інвесторами);

– як плановий документ, що розробляється на рівні структурного підрозділу підприємства [2, с. 6].

На базі синтезу цих підходів найбільш повно висвітлює сутність бізнес-плану таке визначення: бізнес-план – це письмовий документ, у якому викладено сутність підприємницької ідеї, шляхи й засоби її реалізації, охарактеризовано ринкові, виробничі, організаційні та фінансові аспекти майбутнього бізнесу, а також особливості управління ним [2, с. 6].

Опрацювання бізнес-плану як комплексного багатофункціонального документа має кілька цілей.

По-перше, бізнес-план – це інструмент для залучення зовнішнього капіталу, необхідного для реалізації підприємницького проекту. Бізнес-план містить відомості не лише про виробничі, ринкові, організаційні, а й про фінансові аспекти майбутнього бізнесу. Фінансові розрахунки, що наводяться у бізнес-плані, пояснюють, скільки необхідно стартового капіталу, на які цілі будуть витрачатися гроші, як будуть повертатися борги потенційним кредиторам, який ступінь ризику бізнесу тощо. Усе це створює надійне, реальне підґрунтя для побудови ділових, конструктивних взаємин із тим, у кого підприємець має намір позичити гроші для реалізації свого проекту [5].

По-друге, на початковій стадії реалізації підприємницького проекту бізнес-план є основним інструментом комунікації між підприємцем і майбутніми постачальниками, продавцями та робітниками. За допомогою бізнес-плану підприємець має переконати своїх майбутніх ділових партнерів, а також найманих

працівників, що підприємницька ідея справді є перспективною, а головне, що в підприємця є обґрунтована реальна програма успішної реалізації такої ідеї. Бізнес-план стандартизує процедуру ознайомлення з бізнесом, заощаджує час, упорядковує контакти [5].

По-третє, бізнес-план – це спосіб моделювання системи управління майбутнім бізнесом, ризиками, відносинами із партнерами, зацікавленими сторонами. Практика свідчить, що успіх підприємницької діяльності визначають три фактори: правильне розуміння реальної ситуації в цей момент; чітка постановка цілей, що їх бажає досягти підприємець; якісне планування процесів переходу з одного стану в інший [5].

У бізнес-плані формулюються перспективи та поточні цілі реалізації ідеї, оцінюються сильні і слабкі сторони бізнесу, наводяться результати аналізу ринку та його особливостей, викладаються подробиці функціонування підприємства за цих умов, визначаються обсяги фінансових і матеріальних ресурсів для реалізації проекту [1, с. 120].

У ринковій системі господарювання бізнес-план виконує дві найважливіші функції:

- зовнішню – ознайомити різних представників ділового світу із сутністю та основними аспектами реалізації конкретної підприємницької ідеї;
- внутрішню – опрацювати механізм самоорганізації, тобто цілісну, комплексну систему управління реалізацією підприємницького проекту [4].

Необхідно точно уявляти свої потреби на перспективу не лише в матеріальних, трудових, інтелектуальних, але і в фінансових ресурсах, що дуже суттєво в ринковій економіці. Важливо знайти джерела їх отримання, вміти виявляти ефективність використання ресурсів у процесі роботи підприємства. Звідси забезпечення його господарської діяльності, яка здійснюється на основі плану, є важливим завданням для будь-якого менеджера. Недооцінка планування підприємницької діяльності в умовах ринку, його ігнорування приводять до великих економічних втрат і в кінцевому рахунку до банкрутства.

Зовнішні інвестори та кредитори ніколи не вкладатимуть гроші в бізнес, якщо не ознайомляться з ретельно підготовленим бізнес-планом. Такий план має переконати потенційних інвесторів у тому, що підприємницький проект має чітко визначену стратегію успіху та заслуговує на фінансову підтримку.

Не менш важливою є і внутрішня функція бізнес-плану, в межах якої можна виділити два напрями його застосування:

- як інструменту стратегічного планування та оперативного управління діяльністю під-

приємства. Розроблення бізнес-плану вимагає визначення не тільки стратегічних напрямів і цілей діяльності, а й оперативних дій для їх досягнення. Тобто бізнес-план є основою поточного планування всіх аспектів діяльності підприємства, він сприяє глибокому усвідомленню працівниками особистих завдань, пов'язаних зі спільним для них бізнесом;

- як механізму аналізу, контролю й оцінки діяльності підприємства.

Бізнес-план дає змогу аналізувати, контролювати й оцінювати успішність діяльності у процесі реалізації підприємницького проекту, виявляти відхилення від плану та своєчасно коригувати напрями розвитку бізнесу [2].

Розглядаючи бізнес-планування як складник системи управління підприємством, можна виокремити три основні сфери його застосування для прийнятих управлінських рішень:

- управління поточною діяльністю і розвитком підприємства;
- управління змінами на підприємстві;
- управління специфічними разовими завданнями в діяльності підприємства.

Найчастіше у практиці господарювання підприємств розробляються бізнес-плани для управління поточною діяльністю і розвитком підприємства та управління змінами на підприємстві. Тому можна стверджувати про переважне застосування двох основних типів бізнес-планів. Бізнес-план управління специфічними разовими завданнями в діяльності підприємства розробляється значно рідше, в основному підприємствами великого бізнесу або їх об'єднаннями.

Для управління поточною діяльністю та розвитком підприємства застосовується корпоративний бізнес-план, який можна також називати управлінським. Такий бізнес-план поєднує основні елементи стратегічного, тактичного й оперативного планування. Його домінуючою функцією є внутрішня, яка проявляється у застосуванні інструментів стратегічного планування та оперативного управління діяльністю підприємства, механізмів аналізу, контролю й оцінки діяльності підприємства. Корпоративний бізнес-план дає змогу здійснювати аналіз, контроль і оцінку ефективності підприємницької діяльності, виявляти фактичні відхилення від плану та своєчасно вносити зміни в процес функціонування підприємства.

Корпоративний бізнес-план є ключовою ланкою всього процесу бізнес-планування, оскільки встановлює цілі і стратегії, за допомогою яких підприємство збирається ці цілі досягти. Результатом розроблення цього типу бізнес-плану повинна стати узгоджена стратегія і докладний план дій із зазначенням конкретних кроків щодо досягнення поставлених цілей.



Динамічний розвиток підприємства можливий тільки за створення спеціального механізму управління змінами, складовою частиною якого є розроблення бізнес-планів проектів. Цей тип бізнес-планів може бути як складовою частиною загальної системи бізнес-планування, так і самостійним документом для здійснення інвестиційної політики підприємства.

Бізнес-план проекту, на відміну від корпоративного бізнес-плану, здебільшого орієнтований на реалізацію зовнішньої функції і виступає певною мірою документом «рекламного» характеру, основним призначенням якого є максимально ефективна презентація бізнес-проекту контактним аудиторіям та його можливим зовнішнім учасникам. Бізнес-план проекту є втіленням усіх складників досягнення успіху підприємства. Він дає змогу сформулювати бізнес-ідею, розробити і донести план реалізації цієї ідеї до всіх зацікавлених осіб.

Для виділення методичних особливостей складання бізнес-планів різних інвестиційних проектів доцільно розділити останні на дві групи. Першу групу становлять бізнес-плани великих інвестиційних проектів, орієнтованих на пошук зовнішніх джерел фінансування як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках капіталу. Методика і структура такого типу бізнес-плану найбільш формалізована і ґрунтується на загальноновизнаних методичних положеннях.

Другу групу становлять бізнес-плани локальних інвестиційних проектів, орієнтованих на вирішення конкретного завдання у складі загального управлінського плану підприємства. Основне завдання таких бізнес-планів – викласти конкретний план реалізації проекту і дати економічну оцінку ефективності інвестування в цей проект.

У сучасній практиці бізнес-планування варто виокремити декілька типів бізнес-планів, вибір яких залежить від групи завдань на майбутнє:

1. Комерційно-виробничий бізнес-план необхідний для вирішення проблем комерційної і виробничої діяльності під час досягнення цілей розвитку підприємства. Для нього характерне обґрунтування шляхів досягнення цілей розвитку з найменшими витратами.

2. Інвестиційний бізнес-план є інструментом заохочення інвесторів. Метою такого плану є будівництво нового об'єкта або кардинальні зміни застосовуваної технології діяльності, тобто використання економічних категорій, пов'язаних із поняттям капітальних вкладень.

3. Бізнес-план фінансового оздоровлення складається підприємством, яке є неплатоспроможним. Для нього характерна складна процедура погоджень розрахунків із кредито-

рами і власником підприємства, який є потенційним банкрутом.

4. Бізнес-план для отримання кредиту розробляють із метою збільшення оборотного капіталу для реалізації широкомасштабних цілей діяльності, які можуть бути не пов'язанні з основною діяльністю, а спрямовані на диверсифікацію роботи.

5. Бізнес-план структурного підрозділу – викладення вищому керівництву підприємства розробленого плану розвитку господарської діяльності підрозділу.

6. Бізнес-план заявки на грант складається з метою отримання фінансових коштів з державного бюджету або благодійних фондів для вирішення соціально-політичних та наукових проблем.

Розроблення бізнес-плану підприємства ґрунтується на принципах, методах та інформаційній базі. Головними принципами бізнес-планування є:

– адекватність – бізнес-план повинен відповідати наявним ринковим умовам, розмірам та можливостям підприємства, його ресурсному забезпеченню тощо;

– цільовий характер – зміст окремих розділів повинен розкривати підприємницьку ідею;

– системність – показники, розраховані під час бізнес-планування, мають бути ув'язаними в єдину систему та узгодженими між собою;

– науковість – усі розрахунки, проведені під час розробки бізнес-плану, мають ґрунтуватись винятково на наукових підходах та методиках;

– оптимальність – забезпечення вибору найкращого варіанта реалізації підприємницького проекту.

Таким чином, розроблення бізнес-плану – це важлива та корисна процедура з погляду управління підприємством, адже бізнес-план чітко і детально описує перспективи функціонування фірм, показує, як її керівники планують досягти мети. Розроблення бізнес-плану – це досить трудомісткий процес. Практика свідчить, що для розроблення бізнес-плану середньої складності необхідно до 200 годин.

Процес розроблення бізнес-плану починається з формування інформаційного поля, тобто зі збору інформації щодо майбутнього бізнесу.

Інформаційне поле бізнес-плану – це сукупність документів чи даних правового, політичного, економічного, комерційного, науково-технічного, зовнішньоекономічного та соціального характеру, які забезпечують інформаційні потреби підприємця в процесі опрацювання бізнес-плану [5].

Інформаційну базу бізнес-планування можна умовно поділити на внутрішню (можна

одержати безпосередньо на підприємстві – фінансова та статистична звітність, інформація управлінського обліку) та зовнішню (одержання можливе лише із зовнішнього середовища функціонування підприємства – статистичні бюлетені, результати маркетингових досліджень ринку, нормативно-правові акти).

Підприємницька ідея, втілена в будь-якій продукції, може бути успішною лише тоді, коли ця продукція знайде споживача. Саме для цього збирають маркетингову інформацію, тобто інформацію про:

- потенційних споживачів продукції майбутнього бізнесу, їхні запити і незадоволені потреби;

- технічні, експлуатаційні, споживчі якості аналогічних видів продукції й ціни на них;

- особливості просування цієї групи продукції на споживчий ринок та інші відомості, що характеризують ринок майбутнього бізнесу [5].

Часто приваблива з маркетингових позицій підприємницька ідея наражається на перешкоди виробничого характеру. Тому збір виробничої інформації, встановлення контактів і проведення попередніх переговорів із потенційними постачальниками та партнерами з виробничої кооперації є необхідним елементом формування інформаційного поля бізнес-плану. Завдання підприємства полягає не лише в тому, щоб виготовити й довести свій продукт до споживача. Зробити це треба так, щоб окупити всі витрати на виробництво та реалізацію продукту та ще й отримати певний прибуток. З цього погляду підприємця цікавить також і фінансова інформація.

Отже, зусилля підприємця в процесі формування інформаційного поля бізнес-плану мають бути зосереджені в основному на пошуку маркетингової, виробничої, фінансової та загальноекономічної інформації.

Процес складання бізнес-плану є специфічним у кожному конкретному випадку, але незалежно від сфери діяльності й особливостей компанії, що готує бізнес-план, можна визначити кілька стандартних етапів його розроблення:

- визначення мети написання бізнес-плану;
- чітке визначення списку тих, кому буде наданий бізнес-план.

- збір інформації, необхідної для написання бізнес-плану;

- вибір структури бізнес-плану і його розроблення.

У своїй основі різні плани повинні бути однакові за своєю структурою і відрізнятися тільки обсягом і специфікою завдань, які треба буде розв'язати. Цінність бізнес-плану залежить від корисності інформації, яку він містить. Основними показниками якості інформації вважа-

ють: об'єктивність, актуальність, релевантність, комунікативність, наочність [4].

Оскільки інформаційне поле бізнес-плану не може складатися тільки з фактичної інформації, будь-яке передбачення майбутнього, а також розроблення бізнес-плану завжди характеризується певним ступенем невизначеності.

Наповнення бізнес-плану виробничого підприємства та організації має низку загальних рис і обов'язкових компонентів. Адже кожне з них працює в ринкових умовах і бореться з конкурентами за клієнта. Помилково вважати, що він необхідний підприємству тільки на первинній стадії розвитку бізнесу або під час упровадження нового продукту. План повинен супроводжувати бізнес від першого до останнього дня, систематично оновлюватися, змінюватися паралельно зі змінами у ринковому середовищі, економіці або самій фірмі [1].

Узагальнення досвіду підприємницької діяльності дає змогу виділяти під час роботи над бізнес-планом три стадії: початкову, підготовчу та основну.

Початкова стадія розроблення бізнес-плану передбачає пошук підприємницької ідеї та її обґрунтування. На цій стадії збирається та опрацьовується інформація щодо підприємницького проекту, його характеристик, сильних та слабких ознак, сприятливих можливостей та загроз із боку зовнішнього середовища, формування цілей його реалізації та визначення шляхів і засобів їх досягнення. Після завершення підготовчої розпочинають реалізацію основної стадії розроблення бізнес-плану – безпосередньо написання цього документа. Варто зазначити, що сформовані на підготовчій стадії місія, цілі, стратегія та тактика реалізації бізнес-проекту утворюють каркас кожного з розділів цього документа, визначають його спрямованість та формують логіку побудови.

Структура бізнес-плану може варіюватися залежно від типу підприємства, цілей, завдань і, що важливо, стандартів складання подібних документів. Стандарт бізнес-плану – це певна схема, рекомендації, вимоги, структура, набір правил, яких обов'язково потрібно дотримуватися, щоб наведений бізнес-план давав повне уявлення про проект. Чинне українське законодавство не закріплює не тільки форми і порядок бізнес-планування, але й саму обов'язковість розроблення таких планів. Найпоширеніші міжнародні стандарти у бізнес-плануванні розроблені Європейським банком реконструкції й розвитку (ЄБРР), організацією United Nations Industrial Development Organization (UNIDO), BFM Group (BFM Group – українська інвестиційно-проектна компанія, що працює на ринку бізнес-планування, інвестиційного консалтингу, оцінки

інвестиційної привабливості підприємств) та консалтинговою компанією KPMG (таблиця 1). Порівняння запропонованої структури бізнес-планів дає змогу виокремити типові його розділи.

Міністерством економічного розвитку і торгівлі України (МЕРТ) у 2006 році розроблено Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств. Метою цього стандарту є забезпечення однозначного підходу до розроблення бізнес-планів вітчизняними підприємствами. Методичні рекомендації узагальнюють світовий та вітчизняний досвід розроблення бізнес-плану підприємств як основи їхнього інвестиційного розвитку. Вони призначені для надання методичної допомоги підприємствам під час складання річних та довгострокових планів їхнього розвитку.

Бізнес-план підприємства складається з таких основних розділів, як:

- резюме;
- характеристика підприємства;
- характеристика продукції (послуг), що виробляється підприємством;

- дослідження та аналіз ринків збуту продукції (послуг);
- характеристика конкурентного середовища та конкурентні переваги;
- план маркетингової діяльності;
- план виробничої діяльності підприємства;
- організаційний план;
- план охорони навколишнього середовища;
- фінансовий план та програма інвестицій;
- аналіз потенційних ризиків;
- бюджетна та економічна ефективність інвестиційного бізнес-плану;
- соціально-економічні наслідки реалізації інвестиційного бізнес-плану.

Наведений стандарт бізнес-плану загалом близький до стандартної загальноприйнятої структури бізнес-плану проекту. При цьому слід враховувати, що єдиних універсальних стандартів у принципі немає, оскільки цілі і методи ведення бізнесу істотно різняться. Отже, розроблення бізнес-плану інвестиційного проекту в сучасних умовах розвитку національної економіки

Таблиця 1

Структура бізнес-плану за міжнародними стандартами

ЄБРР	UNIDO	BFM Group	KPMG
1. Меморандум про конфіденційність. 2. Резюме. 3. Підприємство - історія розвитку підприємства і його стан на момент створення бізнес-плану, опис поточної діяльності, - власники, керівний персонал, працівники підприємства, - поточна діяльність, - фінансовий стан, - кредити. 4. Проект - загальна інформація про проект, - інвестиційний план проекту, - аналіз ринку, конкурентоспроможність, - опис виробничого процесу, - фінансовий план, - екологічна оцінка. 5. Фінансування та погашення кредитних коштів, - застава і гарантії повернення займу, - обладнання та роботи, які будуть фінансуватися за рахунок кредитних коштів, - SWOT-аналіз, - ризики та заходи щодо їх зниження). 6. Додатки.	1. Резюме. 2. Опис галузі та компанії. 3. Опис послуг (товарів). 4. Продажі і маркетинг. 5. План виробництва. 6. Організаційний план. 7. Фінансовий план. 8. Оцінка ефективності проекту. 9. Гарантії та ризики компанії. 10. Додатки.	1. Меморандум про конфіденційність. 2. Резюме бізнес-плану. 3. Загальні положення - інформація про підприємство, - інформація про проект. 4. Маркетинговий план - галузеве середовище бізнесу, - характеристика продуктів (послуг), - аналіз ринків збуту, - конкуренція і конкурентні переваги, - організація зовнішньоекономічної діяльності компанії, - стратегія плану маркетингу, - план продажів, - витрати на маркетинг. 5. Організаційний план і менеджмент. 6. Інвестиційний план. 7. Виробничий план. 8. Фінансовий план. 9. Оцінка ризиків проекту. 10. Додатки до бізнес-плану. 11. Інформація щодо забезпечення проекту.	1. Меморандум про конфіденційність. 2. Резюме. 3. Продукція та послуги. 4. Аналіз ринку і галузі. 5. Цільові ринки. 6. Стратегії реклами і просування. 7. Управління. 8. Фінансовий аналіз. 9. Додатки.

Джерело: [2, с. 71]

потребує знання найбільш поширених стандартів бізнес-планування та уміння їх творчого застосовувати до конкретного бізнес-проекту.

Згідно з рекомендаціями експертів, суть бізнес-плану має бути викладена вже у перших рядках. Слід в обов'язковому порядку дотримуватися чіткої концепції. У декількох реченнях необхідно вміти пояснити, у чому полягають конкурентні переваги представленого проекту. Саме тому ефективний бізнес-план повинен вказати на ключові переваги проекту та причини, за яких користувачі повинні будуть платити за певну послугу або товар. При цьому для інвесторів необхідно зазначити суму фінансових коштів, необхідних підприємству для старту, розширення або підтримки його поточної діяльності.

#### **Висновки з проведеного дослідження.**

Суттєві зміни в середовищі функціонування вітчизняних підприємств потребують принципово нових підходів та засобів вирішення господарських проблем. У країнах із розвинутою ринковою економікою реалізація будь-якого комерційного проекту починається з розроб-

лення бізнес-плану. Цей документ розглядають не лише як дійовий інструмент управління фірмою, а і як засіб залучення необхідного фінансування. Розроблення бізнес-плану дає керівництву підприємства можливість визначити економічну доцільність здійснення проекту, з'ясувати цілі бізнесу та підтримувати його розвиток у визначеному напрямку, передбачити можливі результати різних стратегій.

Сьогодні бізнес-план став основним документом, без якого не може обійтися жодне підприємство, оскільки саме в ньому відображається детальний аналіз та розрахунок проведення запропонованого виробничо-економічного рішення. Хоча нині жодний юридичний документ в Україні не встановлює обов'язковості підготовки бізнес-плану.

Таким чином, подальшого розроблення потребують такі питання, як структура бізнес-плану підприємства, обґрунтування вибору та методології розрахунку системи показників бізнес-планів різних типів, а також оцінки ефективності розроблення та реалізації бізнес-планів діяльності підприємств.

#### **Список використаних джерел:**

1. Барроу П. Бизнес-план, который работает / Пол Барроу ; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2011. 288 с.
2. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування : навч. посіб. / С.Ф. Покропивний, С.М. Соболюк, Г.О. Швиданенко, О.Г. Дерев'янку. Вид. 2-ге, доп. К. : КНЕУ, 2012. 379 с.
3. Осовська Г.В. Економічний словник : наук. видання / Осовська Г.В., Юшкевич О.О., Завадський Й.С. К. : Кондор, 2013. 358 с.
4. Попов В.М. Бизнес-планирование : учебник ; под ред. В.М. Попова, С.И. Ляпунова, С.Г. Млодика. 2-е изд., перераб. и доп. М. : Финансы и статистика, 2009. 816 с.
5. Тарасюк Г.М. Бізнес-план : розробка, обґрунтування та аналіз : навч. посіб. / Г.М. Тарасюк. К. : Каравела, 2012. 280 с.

#### **References:**

1. Barrou, P. (2011) Biznes-plan, kotoryy rabotaet / Pol Barrou ; per. s angl. – Moscow: Alpina Biznes Buks, 288 s.
2. Pokropyvnyy, S.F., Sobol', S.M., Shvydanenko, H.O., Derev'yanko, O.H. (2012) Biznes-plan : tekhnolohiya rozrobky ta obgruntuvannya. Vyd. 2-he, dop. Kyiv: KNEU, 379 s.
3. Osovs'ka, H.V., Yushkevych, O.O., Zavads'kyi, Y.S. (2013) Ekonomichnyy slovnyk : nauk. vydannya. Kyiv: Kondor, 358 s.
4. Popov, V.M. (2009) Biznes-planirovanie; pod red. V.M. Popova, S.I. Lyapunova, S.G. Mlodika. 2-e izd., pererab. i dop. Moscow: Finansy i statistika, 816 p.
5. Tarasyuk, H.M. (2012) Biznes-plan : rozrobka, obgruntuvannya ta analiz. Kyiv: Karavela, 280 s.