УДК 658.012 **DOI:10.32680/2409-9260-2022-11-12-300-301-89-96**

РОЛЬ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА МІЖНАРОДНІ СТАНДАРТИ ЩОДО ЙОГО СКЛАДАННЯ

Євтушенко В. А., кандидат економічних наук, доцент, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків, Україна
e-mail: v.a.evtushenko@karazin.ua
ORCID ID: 0000-0002-7764-2277

Ковальова В. І., кандидат економічних наук, доцент, Національний фармацевтичний університет, м. Харків, Україна
e-mail: vikakova04@gmail.com
ORCID ID: 0000-0003-1665-6971

Ігнатов М. Р., магістр кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, м. Харків, Україна
e-mail: ignirom@gmail.com

Анотація. *Метою статті є теоретичне обґрунтування бізнес-планування, розкриття діючої практики складання бізнес-плану за міжнародними стандартами, а також пошук шляхів удосконалення цієї роботи на підприємстві. У процесі дослідження використовувалися загальнонаукові та спеціальні прийоми і методи дослідження: порівняння, опрацювання, аналіз, синтез та узагальнення. У статті було проаналізовано причини щодо необхідності складання бізнес-плану на підприємстві. Визначено головну мету розробки бізнес-плану для різних категорій користувачів. Проаналізовано основні завдання бізнес-планування. Розглянуто основні та специфічні функції бізнес-плану. Проведено порівняння структури бізнес-плану за різними міжнародними стандартами.*
Ключові слова: *бізнес-план, управління, завдання бізнес-планування, структура бізнес-плану, міжнародні стандарти структури бізнес-плану.*

THE ROLE OF BUSINESS PLANNING IN ENTERPRISE ACTIVITIES AND INTERNATIONAL STANDARDS REGARDING ITS COMPILATION

Yevtushenko Viktoriia, Ph.D., Associate Professor, V. N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv, Ukraine
e-mail: v.a.evtushenko@karazin.ua
ORCID ID: 0000-0002-7764-2277

Kovalova Viktoriia, PhD in Economics, Docent, National University of Pharmacy, Kharkiv, Ukraine
e-mail: vikakova04@gmail.com
ORCID ID: 0000-0003-1665-6971

Ihnatov Mykyta, master's degree, Department of Marketing, Management and Entrepreneurship, V. N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv, Ukraine
e-mail: ignirom@gmail.com

Abstract. *In a market economy, entrepreneurs will not be able to organize stable activities of their business if they do not effectively and clearly plan their activities, constantly collect, process and accumulate information about the state of target markets, the state of competitors in them, opportunities and prospects for the development of this market. For every head of the enterprise, there is a need for a specific planning document that would provide a comprehensive assessment of the future business project and help in the implementation of the business idea, providing their planned «support». Such a planning document is a business plan, which is one of the types of technical and economic substantiation of activity, the structure of which is adapted to market requirements. The purpose of the article is the theoretical justification of business planning, the disclosure of the current practice of drawing up a business plan according to international standards, as well as the search for ways to improve this work at the enterprise. In the research process, general scientific and special techniques and research methods were used: comparison, elaboration, analysis, synthesis and generalization. The article analyzed the reasons for the need to draw up a business plan at an enterprise in modern business conditions. The main purpose of developing a business plan for different categories of its users is determined. In the process of research, distinctive features of a business plan that separate it from traditional plans were determined. The main tasks of business planning in modern conditions are analyzed. The main and specific functions of the business plan are considered. The structure and content of the business plan were compared according to various international standards such as: UNIDO, KPMG, EBRD (European Bank for Reconstruction and Development), TASIS, IFC.*
Keywords: *business plan, management, business planning tasks, business plan structure, international standards of business plan*

structure.

JEL Classification: A200, M100, M130.

Постановка задачі. У ринковій економіці підприємці не зможуть організувати стабільну діяльність своєї справи, якщо не будуть ефективно та чітко планувати свою діяльність, постійно збирати, обробляти та накопичувати інформацію про стан цільових ринків, стан конкурентів на них, можливості та перспективи розвитку цього ринку. Для кожного керівника підприємства виникає потреба у специфічному плановому документі, що забезпечував би комплексну оцінку майбутнього бізнес-проекту та допомагав би у реалізації бізнес-ідеї, забезпечував їх планове «супроводження». Таким плановим документом є бізнес-план, що є одним з видів техніко-економічного обґрунтування діяльності, структура якого адаптована до вимог ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам бізнес-планування та його ролі в діяльності підприємства присвячені роботи таких вчених як: Л. Бескровна, Н. Данік, Є. Діденко, Т. Васильців, Я. Качмарик, В. Блонська, Р. Лупак та інші. У своїх роботах ці вчені визначають сутність та місце

бізнес-плану у системі управління підприємницькою діяльністю; розглядають плановий характер діяльності підприємства; особливості обрання та реалізації бізнес-проекту; особливостям бізнес-планування міжнародних інвестиційних проектів.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Вивчення наукової літератури та практики бізнес-планування на вітчизняних підприємствах свідчить, що недостатньо висвітленим і навіть суперечливим залишається використання бізнес-планування у сучасних умовах та у відповідності до міжнародної практики.

Мета дослідження. Метою статті є теоретичне обґрунтування доцільності, мети та функцій бізнес-плану, розкриття структури та особливостей складання бізнес-плану за міжнародними стандартами, а також визначення напрямів удосконалення цієї роботи в Україні.

Основний матеріал. Бізнес-план – це короткий, точний, доступний і зрозумілий опис передбачуваного бізнесу, найважливіший інструмент при дослідженні різних ситуацій, що дозволяє вибрати найбільш перспективний бажаний результат і визначити засоби його досягнення [1].

Українське законодавство нині не закріплює обов'язковість розробки бізнес-плану. Проте є ряд причин чому це необхідно робити, а саме:

1. Процес бізнес-планування має на меті аналіз бізнес-ідеї, що примушує об’єктивно, критично, неупереджено подивитись на свою справу з різних ракурсів. План – це добре прокладений «маршрут», що відображає послідовність дій і пріоритети в умовах обмежених ресурсів, що попереджує помилки в умовах його реалізації [2].
2. Бізнес-план є тим інструментом, що при правильному використанні дає можливість оперативно контролювати та управляти бізнес-проектом.
3. Кінцевий бізнес-план є засобом доведення своїх ідей до усіх можливих зацікавлених осіб, таких як фінансові інвестори, менеджери, кредитори та ін. [3]. У табл. 1 представлена головна мета розробки бізнес-плану для різних категорій його користувачів.

Таблиця 1

Основна мета розробки бізнес-плану для різних категорій його користувачів

Користувачі бізнес-плану	Ціль розробки
Кредитори	оцінити можливість надання кредитів підприємству, ступінь ліквідності та ризику проектів, рівень якості управління
Інвестори	зацікавити вкладенням капіталу у перспективні проекти
Власники, співвласники, засновники організації	оцінити можливості та перспективи суб’єкта господарювання, встановити і відстежувати цілі та завдання, визначити потребу у ресурсах (фінансових, матеріальних, трудових), перевірити свої ідеї на доцільність і реалістичність
Менеджери	уяснити ідеї та практично впровадити їх у життя, сформувати згуртований колектив на виконання завдань

Джерело: складено авторами за матеріалами [4]

Хоча бізнес-план є елементом системи різновидів планових комплексів, він значно відрізняється від планів, розроблюваних у межах техніко-економічного планування. Відмінними рисами бізнес-плану, що відокремлюють його від традиційних планів, є такі:

1) при розробці бізнес-плану має місце пророблення питань, пов'язаних не з усіма напрямками, а з одним напрямком діяльності фірми (одним бізнес-проектом);

2) бізнес-план орієнтований тільки на розвиток, у той час як спектр стратегічних альтернатив звичайних планів ширше;

3) у рамках традиційного планування вносяться певні корективи у діяльність підприємства по мірі реалізації планів, а бізнес-план має чіткі часові границі, після того як вони вичерпані його мета досягнута, а процес розробки бізнес-плану вважають закінченим [5].

Взагалі процес бізнес-планування допомагає розв'язати наступні основні завдання, що подані на рис. 1.

Кожне завдання плану може бути вирішено лише у взаємозв'язку з іншими. Центром бізнес-плану є концентрація фінансових ресурсів. Саме бізнес-план є головним засобом збільшення капіталу підприємства. Процес складання плану дає змогу проаналізувати всі деталі майбутнього проекту.

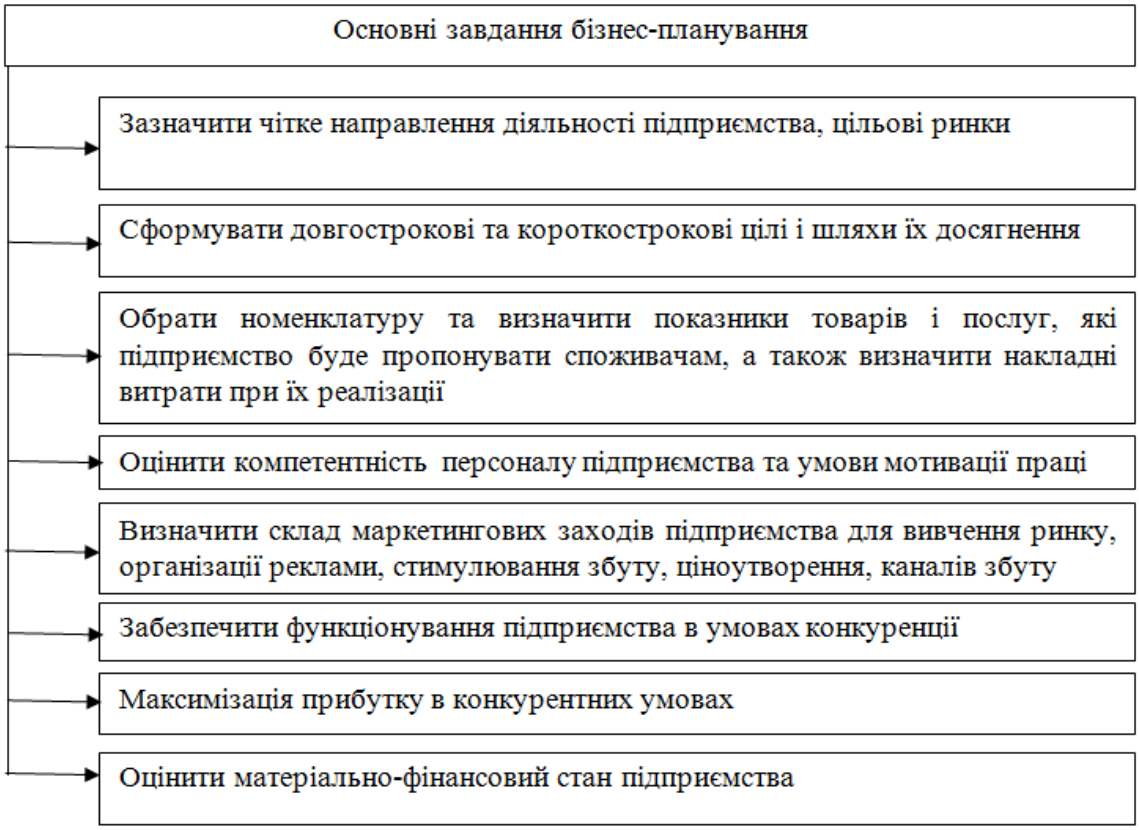

Рис. 1. Основні задання бізнес-планування

Джерело: складено авторами за матеріалами [1,4]

У сучасній практиці бізнес-план виконує п'ять функцій.

Перша з них пов'язана з можливістю його використання для розробки стратегії бізнесу. Ця функція необхідна в період створення підприємства, а також при виробленні нових напрямків діяльності.

Друга функція – планування. Вона дозволяє оцінити можливості розвитку нового напрямку діяльності, контролювати процеси всередині фірми.

Третя функція дозволяє залучати грошові кошти – позики, кредити.

У сучасних умовах без кредитних ресурсів практично неможливо здійснити який-небудь значний проект, однак отримати кредит непросто. Головна причина полягає не стільки в проблемі високих процентних ставок, скільки у збільшенні безповоротності кредитів. У цій ситуації банки вживають цілий комплекс заходів щодо забезпечення повернення грошових

коштів, серед яких слід зазначити вимоги банківських гарантій, реальної застави та інші, але вирішальним фактором при наданні кредиту є наявність продуманого бізнес-плану.

Четверта функція дозволяє залучити до реалізації планів компанії потенційних партнерів, які побажають вкласти у виробництво власний капітал або наявну в них технологію. Вирішення питання про надання капіталу, ресурсів або технології можливо лише за наявності бізнес-плану, що відбиває курс розвитку компанії на певний період часу.

П'ята функція шляхом залучення всіх співробітників у процес складання бізнес-плану дозволяє поліпшити їх інформованість про майбутні дії, скоординувати зусилля, створити мотивацію досягнення цілей [1].

Крім того вважається, що бізнес-план виконує зовнішню та внутрішню функції:

1) зовнішня – ознайомити різних представників ділового світу із сутністю та основними аспектами реалізації конкретної підприємницької ідеї;

2) внутрішня – опрацювати механізм самоорганізації, тобто цілісну, комплексну систему управління реалізацією підприємницького проекту [6].

Стандартами бізнес-планування прийнято називати типові вимоги до структури та змісту бізнес-плану, які використовуються у діяльності впливових міжнародних чи національних інституцій, рекомендовані для практичного використання визнаними консалтинговими структурами або визначені у певному нормативному документі.

У міжнародній практиці найбільш визнаними та впливовими інституціями, які мають власні вимоги щодо змісту бізнес-плану, є такі всесвітньовідомі консалтингові структури як: UNIDO, KPMG, ЄБРР (Європейський банк реконструкції і розвитку), TASIS, IFC. У табл. 2 подана типова структура розділів бізнес-плану щодо їх вимог.

Таблиця 2

Типова структура бізнес-плану за міжнародними стандартами

UNIDO	KPMG	ЄБРР	TACIS
1	2	3	4
1. Резюме	1. Титульний аркуш	1. Титульний аркуш	1. Титульна сторінка
2. Опис галузі й компанії	2. Меморандум про конфіденційність	2. Меморандум про конфіденційність	2. Регламентування авторських прав на цей документ
3. Опис послуг (товарів)	3. Резюме. 3.1. Короткий огляд. 3.2. Запропонована продукція й послуги. 3.3. Місія, мета і завдання	3. Резюме	3. Тезовий опис бізнес-плану: - ведення бізнесу; - короткий опис продукту; - опис ринкового середовища; - персонал (з окремим виділенням керівного складу); - розподіл коштів
4. Продажі й маркетинг	4. Продукція й послуги. 4.1. Введення. 4.2. Продукція й послуги. 4.3. Супутні товари й послуги	4. Підприємство	4. Стратегія бізнесу
5. План виробництва	5. Аналіз ринку й галузі. 5.1. Використання продукту й послуги. 5.2. Демографічний аналіз. 5.3. Конкуренція. 5.4. SWOT – аналіз	5. Проект. 5.1. Загальна інформація про проект. 5.2. Інвестиційний план проекту. 5.3. Аналіз ринку, конкурентоспроможність. 5.4. Опис виробничого процесу. 5.5. Фінансовий план. 5.6. Екологічна оцінка	5. Маркетингові заходи щодо просування продукту та аналізу збуту

6. Організаційний план	6. Цільові ринки. 6.1. Цільові споживачі. 6.2. Географічний цільовий ринок. 6.3. Ціноутворення	6. Фінансування. 6.1. Графіки одержання й погашення кредитних коштів. 6.2. Застава і поручництво. 6.3. Устаткування та роботи, які будуть фінансуватися за рахунок кредитних коштів. 6.4. SWOT – аналіз. 6.5. Ризики й заходи щодо їх зниження	6. Стратегія виробництва
7. Фінансовий план	7. Стратегії реклами й просування. 7.1. Стратегія просування. 7.2. Кошти на поширення реклами. 7.3. Прогноз продажів	7. Додатки	7. Система управління бізнесом: - опис кадрового ланцюжка; - процес узгодження і прийняття рішень; - опис керівного складу з послужним списком
8. Оцінка ефективності проекту	8. Управління. 8.1. Організація та ключовий персонал. 8.2. Капітальні активи, які необхідні. 8.3. Витрати на підготовку виробництва		8. Фінансова складова бізнесу: - вирішення різних підготовчих питань; - терміни розгортання плану; - частота періоду за плановими розробками; - напрямки бізнесу та аналіз одного з них; - оцінка похибки фінансових звітів; - собівартість продукції; - розрахунок собівартості продукції (або надання послуги); - система підрахунку збитків і прибутків; - прогнозний баланс; - прогноз планованого і можливого грошового потоку; - розрахунок загального прибутку і рентабельності підприємства
9. Гарантії та ризики компанії	9. Фінансовий аналіз. 9.1. Собівартість реалізованої продукції. 9.2. Аналіз беззбитковості. 9.3. Кількісний аналіз. 9.4. Доходи і витрати. 9.5. Рух грошових коштів. 9.6. Баланси підприємства. 9.7. Ризики		9. Аналіз факторів ризику: - ризики обумовлені технічними факторами; - фінансові ризики; - інвестиційний аналіз; - аналіз можливих результатів передбачуваного бізнесу на базі математичної моделі; - кредитні та інші ризики
10. Додатки	10. Додатки		10. Додатки

Джерело: складено авторами за матеріалами [8, 9]

Стандарт UNIDO найбільш популярний та поширений стандарт бізнес-планування. Він може успішно використовуватися як для бізнес-стартапів, так і для малих та середніх підприємств. Дуже часто саме методологія UNIDO використовується державними органами та банками як основа при розробці власних рекомендацій щодо структури бізнес-планів. Якщо не визначені інші вимоги, то саме стандарт UNIDO доречно покласти в основу розробки бізнес-плану.

KPMG – міжнародна аудиторська компанія з штаб-квартирою в Амстердамі, яка входить у «велику четвірку» аудиторських компаній світу. KPMG надає допомогу в організації фінансування як для конкретних інвестиційних проектів, так і для комплексних програм розвитку бізнесу в цілому, а також розробляє плани для реалізації найбільш вигідних способів фінансування. Їхній стандарт передбачає детальне пояснення як маркетингової складової (розділи «Продукція і послуги», «Аналіз ринку та галузі», «Цільовий ринок», «Стратегія реклами і просування»), так і фінансових результатів реалізації бізнес-плану (передбачено розрахунок собівартості реалізованої продукції, проведення розрахунку критичних обсягів реалізації («точки беззбитковості»), прогнозування фінансових результатів, складання прогнозного балансу підприємства.

Другим визнаним у діловому світі стандартом бізнес-планування є структура бізнес-плану розроблена Європейським банком реконструкції і розвитку (ЄБРР). ЄБРР по суті є інвестиційним інститутом, створеним для підтримки ринкової економіки у країнах Центральної Європи та Азії. Він заснований у 1991 році при участі 60 країн світу та ряду міжнародних організацій. Європейський банк реконструкції і розвитку є одним із самих великих інвесторів у Європі і Центральноазіатському регіоні. Він залучає багато іноземних інвестицій і використовує власні кошти для розвитку цих регіонів. Інвестиції надходять як для підтримки і розвитку існуючих підприємств, так і для створення нових компаній і виробництв. Тісні зв'язки і взаємодія ЕБРР із державними інститутами дозволяють брати участь у створенні більш сприятливого клімату для підприємців, зокрема щодо спрощення процесу кредитування та надання допомоги у розробці бізнес-планів.

Програма TACIS (Technical Assistance for the Commonwealth of Independent States, Технічна допомога Співдружності незалежних держав). TACIS Programme – це програма Європейського Союзу, розпочата у 1991 році з метою надання допомоги новим незалежним державам Східної Європи і Центральної Азії (колишнім республікам Радянського Союзу, крім країн Балтії) у перехідний період.

Стандарт TACIS орієнтується на підготовку бізнес-плану для залучення інвестора та створення нового підприємства з його участю. Велика увага приділяється висвітленню питань виробничої спроможності підприємства та загальній системі управління (розділи «Стратегія виробництва» та «Система управління бізнесом»), а також фінансовому аналізу (розділ «Фінансова складова бізнесу»).

International Finance Corporation (Міжнародна фінансова корпорація, МФК) – це структурний підрозділ Світового Банку, який здійснює фінансування середньострокових і довгострокових інвестиційних проектів у приватному секторі. Основним завданням МФК є сприяння сталому економічному розвитку завдяки зростанню перспективних підприємств і капітальних ринків 176 держав-учасниць. Стандартної форми заявки на отримання фінансування у МФК не існує. Підприємство, яке прагне отримати кошти, має надіслати попередню інформацію про проект. Після попереднього розгляду проекту МФК може запропонувати підприємству надати бізнес-план або детальне техніко-економічне обґрунтування для прийняття рішення про можливість його фінансування.

При формуванні бізнес-плану існують певні стандартні етапи, що включають перелік завдань, які повинні бути обов'язково опрацьовані незалежно від того, в якій сфері працює підприємство, які визначені його основні особливості та які комерційні цілі воно ставить перед собою. Ці етапи можна сформулювати так:

- визначення мети бізнес-плану: на цьому етапі необхідно чітко уявляти для чого розробляється бізнес-план, го¬тується він для внутрішнього користування менеджерами підприємства або він розрахований на інвесторів, комерційні банки, лізингодавців, венчурні фонди тощо;
- збір інформації, необхідної для складання бізнес-плану: на цьому етапі необхідно виявити усі можливі джерела інформації, потрібної для розробки бізнес-плану;
- вибір структури бізнес-плану та його розроблення.

При розробці бізнес-плану важливо звертати увагу на головні принци-пи складання бізнес-плану, які полягають у наступному:

- якісне і змістовне оформлення (зовнішній вигляд, якісна обкладинка, чіткі малюн¬ки, фотографії та розрахунки тощо);
- чітка орієнтація на адресата (кредитора або інвестора);
- ретельна ха¬рактеристика певного сегмента (ніші) ринку, потреб споживачів та їхніх переваг при купівлі товарів і пос¬луг підприємства;
- переконливість у реалізації основ¬ної ідеї, зокрема в ефективності роботи підприємс¬тва (отриманні прибутків) і своєчасному погашенні кредитів та ін.

Висновки. Бізнес-план – це стратегічний інструмент управління, відправний пункт усієї планової та виконавчої діяльності підприємства. Бізнес-план дає змогу аналізувати, контролювати та оцінювати успішність діяльності у процесі реалізації підприємницького проекту, виявляти відхилення від плану та своєчасно коригувати напрямки розвитку бізнесу. Грамотна розробка бізнес-плану дозволить уникнути фундаментальних помилок і допоможе прийняти рішення про доцільність інвестицій, про планування перспектив, раціональні транспортні системи та використання ресурсів компанії, а також про успіх фірми в цілому. Законодавче закріплення стандартів щодо структури бізнес-плану в Україні та його обов'язковості під час створення підприємств зменшить частку неприбуткових, збанкрутілих підприємств і підвищить ефективність наявних підприємств та приведе український бізнес на новий, більш високий рівень розвитку.

Список літератури

1. Бізнес-планування: навч. посіб. / Т. Г. Васильців, Я. Д. Качмарик, В. І. Блонська, Р. Л. Лупак. Київ: Знання, 2013. 173 с.
2. Діденко Є. О., Нянчур Б. С. Бізнес-планування та його роль у стратегічному управлінні підприємством. Економіка та держава. Серія: Економічні науки. 2016. № 12. С. 78–81.
3. Пекна Г. Б., Білокур Г. В. Бізнес-планування та його роль в сучасних умовах розвитку України. Вчені записки Університету «КРОК». 2018. Вип. 49. С. 197–202.
4. Должанський І. З., Загорна Т. О. Бізнес-план: технологія розробки. Навчальний посібник. 2-ге вид. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 384 с.
5. Бескровна Л. О. Бізнес-планування підприємства : навч. посіб. Одеса : ОНАЗ ім. О. С. Попова, 2012. 124 с.
6. Данік Н. В. Бізнес-планування як інструмент здійснення фінансового менеджменту в сучасних умовах розвитку України. Глобальні та національні проблеми економіки. 2014. № 1. URL: http:// global-national.in.ua/archive/1-2014/16.pdf.
7. Вишневська Ю. О., Янковець Т. М. Технології складання бізнес-плану: закордонний та вітчизняний досвід. ІІ всеукраїнська Інтернет-конференція «Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи». 2017. № 1. С. 367–376.
8. Менчинська О. М., Кліщук Ю. О. Особливості бізнес-планування міжнародних інвестиційних проектів у промислово розвинених країнах (порівняльний аналіз). Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2020. Вип. 33. Ч. 1. С. 112-118.
9. Doing Business-2020. Завдяки чому Україна піднялася в рейтингу на 64 сходинку. Економічна правда. 2020. URL: https://cutt.ly/fgMtEo0 (дата звернення 09.11.2022).

References

1. Biznes-planuvannia : navch. posib. (2013). / T. H. Vasyl'tsiv, Ya. D. Kachmaryk, V. I. Blons'ka, R. L. Lupak. Kyiv: Znannia, [In Ukrainian].
2. Didenko, Ye. O., Nianchur, B. S. (2016). Business planning and its role in strategic enterprise management. Ekonomika ta derzhava. Seriia: Ekonomichni nauky, 12, 78–81. [In Ukrainian].
3. Pekna, H.B., Bilokur, H.V. (2018). Business planning and its role in modern conditions of development of Ukraine. Vcheni zapysky Universytetu «KROK», 49, 197–202. [In Ukrainian].
4. Dolzhans'kyj, I. Z., Zahorna, T. O. (2009). Biznes-plan: tekhnolohiia rozrobky. Navchal'nyj posibnyk. 2-he vyd. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury. [In Ukrainian].
5. Beskrovna, L. O. (2012). Biznes-planuvannia pidpryiemstva : navch. posib. Odesa : ONAZ im. O.S. Popova. [In Ukrainian].
6. Danik, N. V. (2014). Business planning as a tool for financial management in modern conditions of Ukraine's development. Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky, 1. Retrieved from http:// global-national.in.ua/archive/1-2014/16.pdf. [In Ukrainian].
7. Vyshnevs'ka, Yu.O., Yankovets', T.M. (2017).Technologies for drawing up a business

plan: foreign and domestic experience. II All-Ukrainian Internet Conference "Educational and Innovative Interactive Platform "Entrepreneurial Initiatives", 1, 367–376. [In Ukrainian].

8. Menchynska, O., Klishchuk, J. (2020). Peculiarities of business planning of international investment projects in industrialized countries (comparative analysis). Naukovyj visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu, 33, 1, 112-118. [In Ukrainian].

9. Doing Business-2020. Zavdiaky chomu Ukraina pidnialasia v rejtynhu na 64 skhodynku. Ekonomichna pravda. 2020. Retrieved from https://tsutt.ly/fgMtEo0.[In Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 06.12.2022
Прийнята до публікації 10.12.2022