

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ПРОЦЕСУ РОЗРОБЛЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ

CONCEPTUAL APPROACHES TO THE PROCESS OF A BUSINESS PLAN DEVELOPMENT FOR THE NATIONAL BUSINESSES

У статті досліджено концептуальні підходи до процесу розроблення бізнес-плану розвитку вітчизняних підприємств. Розглянуто проблематику формування ефективної структури бізнес-плану розвитку різноманітних суб'єктів господарювання на основі головних положень зарубіжних методик UNIDO, EBRD, Goldman, Sachs & Co та Ernst & Young, TACIS і KPMG для їх подальшої адаптації до українських реалій. Проаналізовано структуру бізнес-плану підприємства згідно з міжнародними і вітчизняними стандартами. Запропоновано методику поетапного бізнес-планування розвитку вітчизняних підприємств з урахуванням економічної й політичної ситуації в країні, чинників безпосереднього його мікрооточення, а також фактичних й прогнозованих показників господарської діяльності під час формування стратегічних пріоритетів розвитку. Окреслено перспективи запровадження ефективного бізнес-планування на рівні державних закладів охорони здоров'я й санаторно-курортних закладів.

Ключові слова: концептуальні підходи, бізнес-планування, методика складання бізнес-плану, міжнародні й вітчизняні стандарти.

В статье исследованы концептуальные подходы к процессу разработки бизнес-

плана развития отечественных предприятий. Рассмотрена проблематика формирования эффективной структуры бизнес-плана развития различных субъектов хозяйствования на основании главных положений зарубежных методик UNIDO, EBRD, Goldman, Sachs & Co и Ernst & Young, TACIS и KPMG для их дальнейшей адаптации к украинским реалиям. Проанализирована структура бизнес-плана предприятия согласно международным и отечественным стандартам. Предложена методика поэтапного бизнес-планирования развития отечественных предприятий с учетом экономической и политической ситуации в стране, факторов непосредственного его микроокружения, а также фактических и прогнозируемых показателей хозяйственной деятельности при формировании стратегических приоритетов развития. Определены перспективы внедрения эффективного бизнес-планирования на уровне государственных учреждений здравоохранения и санаторно-курортных заведений.

Ключевые слова: концептуальные подходы, бизнес-планирование, методика разработки бизнес-плана, международные и отечественные стандарты.

УДК 338.984

Пробойв О.А.

к.е.н., доцент,
доцент кафедри міжнародної економіки,
маркетингу і менеджменту
Івано-Франківський навчально-науковий
інститут менеджменту
Тернопільського національного
економічного університету

The articles studies conceptual approaches to the process of a business plan development for the national businesses. It examines the issues of creating an efficient structure of a business plan for the development of various economic actors on the basis of principles of UNIDO, EBRD, Goldman, Sachs & Co and Ernst & Young, TACIS and KPMG foreign methods so that it could be further adapted to the Ukrainian reality considering the economic situation as well as creating a methodology of a business plan development for a specific national business actor. While analyzing and systematizing the publication of national and foreign scientists, we examined the issues of forming an efficient business plan structure for the development of a national firm on the background of the economic and political crisis in Ukraine in the situation when integration processes and globalization impact are increasing, as well as considering foreign methods and national standards. The articles analyses the same methods of a business plan development for enterprises, suggested by the Ukrainian foundation for supporting business. On the basis of the generalized studied information about foreign and national methods of a business plan development and its structure, the given research schematically describes the method of phased business plan development for the growth of the national firms considering the economic and political situation in the country, the factors of the direct micro-environment, as well as the factual and predicted factors of business activities when forming the strategic development priorities. That is, one can conclude that the Ukrainian and European methodology of a business plan development have much in common, but we have to fix it in our legislation and make it compulsory to develop a business plan when starting a business. In the future, these steps will decrease the number of unprofitable, bankrupt firms and increase the efficiency of the operating business structures which will bring the Ukrainian business on a higher quality level of development. The prospects of further research of this kind include the development and implementation of business planning on the level of the state health-care and sanitary-resort institutions.

Key words: conceptual approaches, business planning, methods of business plan development, international and national standards.

Постановка проблеми. У надзвичайно динамічних і непередбачуваних ринкових умовах на тлі посилення політичних й економічних кризових явищ, що набули глобального характеру, значною є проблема зростання конкурентоспроможності вітчизняних підприємств завдяки втіленню стратегічних напрямів розвитку. При цьому ключовим аспектом розроблення і реалізації стратегічних пріоритетів розвитку будь-якого підприємства є наявність у системі менеджменту чітко розробленого бізнес-плану. Однак уся різноманітність наявних підходів до розроблення бізнес-плану на сучасному етапі породжує розходження думок теоретиків і практиків стосовно даного питання, оскільки існуючі підходи й вітчизняна методологія не зовсім відповідають зарубіжній практиці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика розроблення бізнес-планів розвитку різноманітних суб'єктів господарювання у різних сферах діяльності досить широко вивчалася й аналізувалася зарубіжними та вітчизняними науковцями і практиками, серед яких: К. Барроу, П. Барроу, Р. Браун [2], Б. Форд, Д. Бористайн, П. Пруэтт [18], С.Ф. Покропивний [4], Н.В. Данік [5], О.С. Кваша [6], Л.А. Лаврів [7], С.М. Макаренко, Н.М. Олійник [8], М.В. Масловська, Н.О. Перевозчикова [9], О.В. Михайленко, А.А. Лобас [14], Г.О. Селезньова, В.В. Сиров [17] та ін. Вищезгадані науковці у своїх наукових доробках висвітлюють засади й особливості, методику і структуру вітчизняних та зарубіжних бізнес-планів. Дослідники роблять акцент на вагомості розроблення й

утілення бізнес-планів розвитку для вироблення чіткої стратегії підприємства й підвищення ефективності управління ним завдяки розглянутому інструментарію. Однак сам процес адаптування вітчизняної й зарубіжної методології складання бізнес-планів до українських реалій залишається недостатньо вивченим, що й визначає актуальність вибраної теми.

Постановка завдання. Метою дослідження виступає необхідність проведення порівняльного аналізу зарубіжних і вітчизняних концепцій стосовно розроблення бізнес-плану для його подальшої адаптації до українських реалій і врахування стану економіки, а також вироблення методики складання бізнес-плану для конкретного вітчизняного суб'єкта господарювання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Затяжна економічна й політична криза в Україні на тлі посилення інтеграційних процесів і впливу глобалізаційних викликів визначає потребу здійснювати пошук нових методів та підходів до забезпечення ефективного управління й підвищення конкурентоздатності українських підприємств. Зарубіжна практика ефективного управління організацією, котра зуміла розвиватися швидкими темпами й досягти значного успіху у бізнесі, перевагу надає ефективному бізнес-плануванню серед безлічі інших застосовуваних підходів. Водночас аналіз роботи багатьох іноземних підприємств свідчить про те, що основними причинами банкрутств комерційних і державних структур виступають прораховки у фінансовому плані, неефективні інвестиції або відсутність бізнес-планування як такого.

В умовах глибокої економічної кризи та різкого падіння доходів населення, коливання курсів валют і нестабільності на фінансових ринках більшість вітчизняних суб'єктів господарювання досить скептично ставиться до такого методу управління, саме тому в Україні бізнес-планування мало використовується на практиці для вдосконалення роботи й підвищення ефективності функціонування підприємств.

Стихійний розвиток ринкових відносин на початку 90-х років наклав відбиток на стереотипи мислення вищого менеджменту і нівелював значення бізнес-плану як ключового елементу ефективного управління. Безумовно, враховуючи євроінтеграційні прагнення України, керівникам підприємств різних сфер і галузей діяльності слід не лише підвищувати стандарти якості створюваної продукції, а й змінювати підходи та принципи ведення бізнесу, тобто насамперед слід переглянути позицію щодо необхідності розроблення розгорнутого бізнес-плану замість стислої техніко-економічної обґрунтування, яке досить часто практикується на більшості вітчизняних підприємств [5, с. 112].

XXI ст. диктує нові правила й вимоги до ведення бізнесу, тому розроблення бізнес-плану розвитку

суб'єкта господарювання має стати нагальним питанням, що потребує вирішення, особливо під час обґрунтування інвестицій під конкретні бізнес-проекти [19, с. 112].

Сьогодні існує безліч методик розроблення бізнес-плану. Загалом сукупність представлених методик створення бізнес-плану за специфікою і масштабами проекту можна розподілити на три групи: а) міжнародні методики, котрі відповідають міжнародним стандартам і вимогам міжнародних організацій; б) державні методики регіональних та місцевих органів державної влади й самоврядування; в) корпоративні методики, що побудовані на вимогах банків для фінансування інвестицій.

Світового значення набули такі найбільш апробовані у світовій практиці методики бізнес-планування [6, с. 270–271; 7, с. 107–108]:

1) методика UNIDO (Організація Об'єднаних Націй із промислового розвитку, 1966 р.) – запропонована для країн «третього світу», вона віддзеркалює економічні інтереси підприємця та презентує переваги запропонованої бізнес-ідеї. Даний підхід має на меті: проаналізувати ринки на основі польових й кабінетних досліджень, експертних інтерв'ю, зібрати необхідну техніко-економічну інформацію для обґрунтування усіх етапів бізнес-плану, провести техніко-економічні розрахунки відповідно до міжнародних стандартів UNIDO; спрогнозувати і змодельовати механізм фінансування бізнес-проекту; оптимізувати параметри проекту для збільшення інвестиційної привабливості. Згідно із цією методикою, детально характеризується продукт/послуга, вивчається цільова аудиторія, проводиться оцінка конкурентів і виробляється маркетингова стратегія, описуються організаційний і виробничий плани, розробляється фінансовий план, спрямований на втілення конкретної бізнес-ідеї [10, с. 1–3];

2) методика EBRD (Європейський банк реконструкції та розвитку, 1991 р.) – запропонована для захисту інтересів кредиторів. У цій методиці основний акцент робиться на детальному аналізі самого бізнесу, вивчаються постачальники й характеризується діюча система збуту, зазначаються обсяги реалізації, розглядаються поточні фінансові результати, досліджується кредитна історія суб'єкта господарювання. Однак бізнес-ідея проекту розкривається досить розмито. Завдяки цій методиці розроблення бізнес-плану фінансові структури й інвестори повною мірою зможуть оцінити всі ризики надання кредиту даному суб'єкту господарювання [11, с. 1];

3) методика фірми Coldman, Sachs & Co – запропонована світовим лідером у сфері інвестиційного бізнесу, найбільшу увагу приділяє таким ключовим розділам: фінансовому плану, плану маркетингу й плану виробництва. Ці розділи біз-

нес-плану органічно пов'язані між собою організаційним планом із конкретним прорахунком ризиків;

4) методика фірми Ernst & Young – запропонована інтернаціональною консультативно-аудиторською фірмою, яка основну увагу під час складання бізнес-плану приділяє опису продукту/послуги, деталізує виробничий план і план маркетингу, безпосередньо концентрується на капіталізації й фінансовому плані [18, с. 5–6];

5) методика TACIS – запропонована ЄС для нових перехідних економік, в основі якої лежать вимоги UNIDO. Technical Assistance for the Commonwealth of Independent States – це технічна допомога на основі спеціальних стандартів, розроблених для ведення й організації бізнесу;

6) методика за стандартами KPMG (KPMG International Cooperative, 1987 р.) – запропонована Швейцарською асоціацією міжнародної системи компаній, які надають консультаційні й аудиторські послуги.

Серед запропонованих державних методик розроблення бізнес-плану для уніфікації процесу і процедури його створення виокремлюють «Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств» (МЕРТ) [13, с. 1] та «Методичні рекомендації з розроблення бізнес-планів інвестиційних проектів» [12, с. 1], вимоги до бізнес-плану і рекомендації щодо його складання, запропоновані

Українським фондом підтримки підприємництва й стандартами інвестиційно-проектної компанії BFM Group.

Власне, сама структура бізнес-плану може досить варіювати залежно від вибраної методики складання, специфіки галузі й виду підприємства, а також мети, цілей та завдань, для реалізації котрих і розробляється план розвитку суб'єкта. Стандартний бізнес-план – це чітко вироблені рекомендації й вимоги, а також визначена структура, котрих обов'язково слід дотримуватися, щоб представлений бізнес-план розвитку повністю розкривав сутність і специфіку проекту, витрати на його реалізацію й майбутні вигоди від упровадження. Уніфікована згідно з європейськими та вітчизняними стандартами структура бізнес-плану узагальнено представлена в табл. 1. На її основі можна зробити висновок, що в розглянутих нами закордонних та вітчизняних методиках закладено кілька основних розділів: резюме, інформація про підприємство, маркетинговий план, виробничий план/програма, фінансовий план і оцінка ризиків.

Проте розділи бізнес-плану мають різний рівень деталізації й по-різному подаються необхідні планові розрахунки. Склад, структура та обсяг бізнес-плану підприємства зумовлюються специфікою діяльності, розміром підприємства й метою створення. Безпосередньо на структуру

Таблиця 1

Структура бізнес-плану згідно з міжнародними і вітчизняними стандартами

Методика складання бізнес-плану TACIS	Методика розроблення бізнес-плану ЄБРР	Методика складання бізнес-плану UNIDO	Вітчизняна методика розроблення бізнес-плану
<p><i>Основні розділи:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Короткий опис. 2. Бізнес і його стратегія. 3. Ринок і маркетингова стратегія. 4. Виробництво й експлуатація. 5. Управління і процес прийняття рішень. 6. Фінанси. 7. Фактори ризику. 8. Додатки. 	<p><i>Основні розділи:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Титульний аркуш. 2. Меморандум конфіденційності. 3. Резюме. 4. Підприємство. 4.1. Історія розвитку й опис суб'єкта господарювання. 4.2. Власники, керівний персонал, працівники. 4.3. Поточна діяльність. 4.4. Фінансовий стан. 4.5. Кредити. 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. 6. Фінансування. 6.1. Графіки погашення кредитних коштів. 6.2. Застава і поручителі. 6.3. Обладнання і роботи, що фінансуватимуться за рахунок кредитних коштів. 6.4. SWOT-аналіз. 6.5. Ризики і заходи щодо їх зниження. 7. Додатки. 	<p><i>Основні розділи:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Резюме. 2. Опис галузі і компанії. 3. Опис товарів (послуг). 4. Маркетинг і збут. 5. План виробництва. 6. Організаційний план. 7. Фінансовий план. 8. Оцінка ефективності проекту. 9. Гарантії і ризики. 10. Додатки. 	<p><i>Основні розділи:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Титульний аркуш. 2. Меморандум конфіденційності. 3. Резюме. 4. Опис суб'єкта господарювання й сфери його діяльності. 5. Загальна інформація про інвестиційний проект. 6. Опис товарів (послуг) суб'єкта господарювання. 7. Маркетинг і збут. 8. Виробничий план. 9. Організаційний план. 10. Фінансовий план. 11. Оцінка ефективності інвестиційного проекту. 12. Ризики. 13. Додатки.

Джерело: побудовано на основі узагальнення [6, с. 271–272; 8, с. 107–108; 17, с. 70]

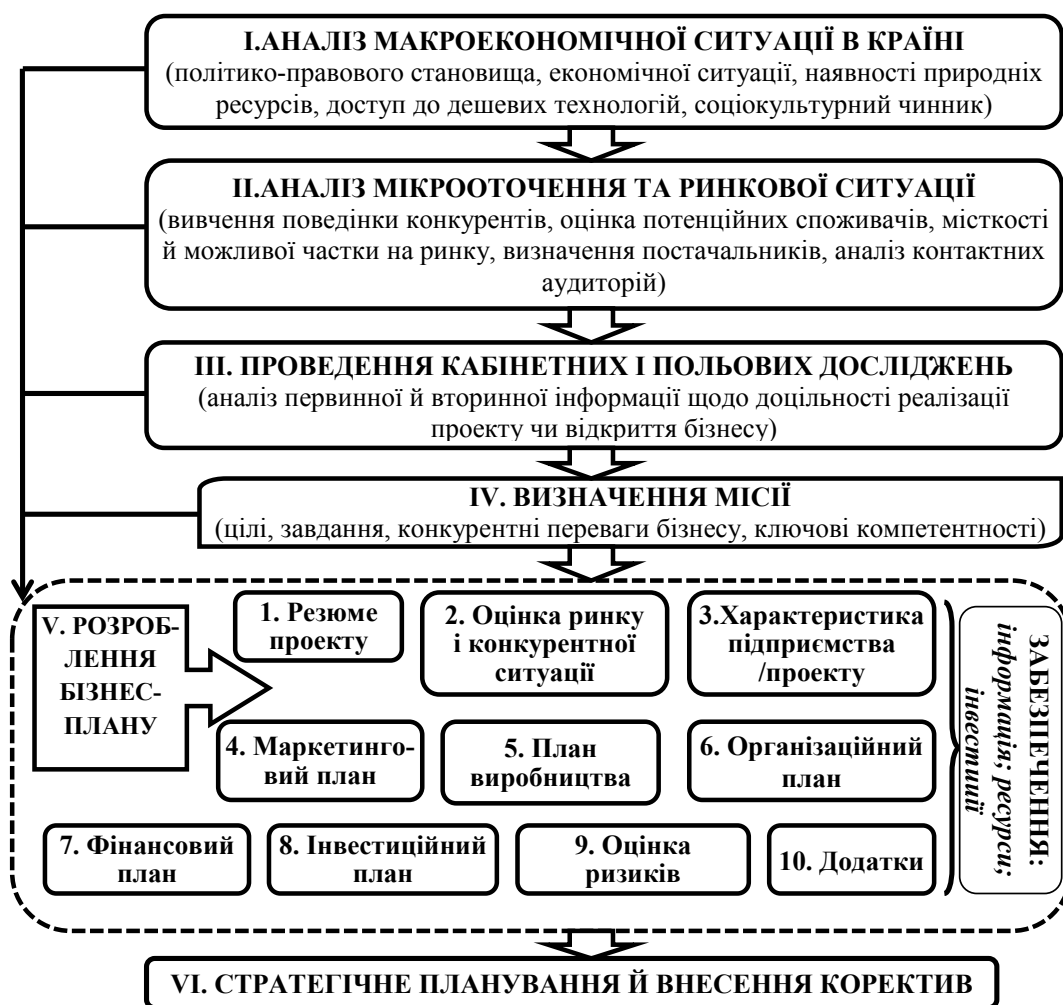


Рис. 1. Методика поетапного бізнес-планування розвитку підприємств

Джерело: запропоновано автором

бізнес-плану можуть впливати розміри ринку збуту (місткість ринку і ринкова частка), наявність конкурентів і перспективи розвитку галузі [15, с. 35]. Якісний бізнес-план дає змогу організації оцінити ідею, обґрунтувати її у відповідній документації, визначити ефективність і слабкі сторони проекту, залучити необхідне фінансування та стежити за процесом його реалізації.

На основі узагальнення опрацьованої інформації зарубіжних і вітчизняних методик щодо складу і структури бізнес-плану в проведеному дослідженні схематично відображено методику поетапного бізнес-планування розвитку вітчизняних підприємств з урахуванням економічної й політичної ситуації в країні, чинників безпосереднього його мікрооточення, а також фактичних і прогнозованих показників господарської діяльності під час формування стратегічних пріоритетів розвитку (рис. 1).

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, вітчизняні методика та методологія формування бізнес-плану багато в чому спираються на зарубіжний досвід, зокрема «Методика розроблення бізнес-плану підприємства» та «Методика

розроблення бізнес-плану інвестиційного проекту» повністю ґрунтуються на методиці складання бізнес-плану ЮНІДО, на цій же методиці базується й європейська методика ЄБРР. Тобто можна відзначити, що у цілому методологія бізнес-планування в ЄС та в Україні багато в чому схожа, але нам необхідно закріпити її законодавчо й затвердити необхідність розроблення бізнес-плану під час створення підприємств. У подальшому ці заходи знизять частку неприбуткових, збанкрутілих підприємств та підвищать ефективність діючих суб'єктів господарювання, що виведе український бізнес на якісно новий, більш високий рівень розвитку.

Перспективою подальших досліджень у цьому напрямі є розроблення й запровадження ефективного бізнес-планування на рівні державних закладів охорони здоров'я та санаторно-курортних закладів із метою ефективнішого цільового фінансування інвестиційних проектів для підвищення у майбутньому конкурентоспроможності наданих ними послуг порівняно з комерційними закладами такого ж типу.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Алексєєва М.М. Планування діяльності фірми : навчально-методичний посібник. Київ : Фінанси і статистика, 2011. 143 с.
2. Барроу К., Барроу П., Браун Р. Бізнес-план : практичний посібник ; пер. з англ. Київ : Знання, 2005. 434 с.
3. Бекетова О.Н., Найдено В.І. Бізнес-планування : конспект лекцій. URL: <http://econ.me.pn/biznes-planirovanie-konspekt.html> (дата звернення: 02.04.2019).
4. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування : навчальний посібник / С.Ф. Покропивний та ін. ; вид. 2-е, доп. Київ : КНЕУ, 2010. 379 с.
5. Данік Н.В. Бізнес-планування як інструмент здійснення фінансового менеджменту в сучасних умовах розвитку України. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. № 1. С. 112. URL: <http://global-national.in.ua/archive/1-2014/16.pdf> (дата звернення: 02.04.2019).
7. Кваша О.С., Фоміна В.В. Бізнес-планування у діяльності організації: європейські стандарти, основні методологічні підходи та базові процедури. *Економіка і суспільство*. С. 268–275. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/12_ukr/45.pdf (дата звернення: 03.04.2019).
8. Лаврів Л.А. Бізнес-планування у діяльності організації: базові процедури та основні методичні підходи. *Інноваційна економіка*. 2013. № 48. С. 109–110.
9. Лаврів Л.А. Бізнес-планування у діяльності організації: базові процедури та основні методичні підходи. *Інноваційна економіка*. 2013. № 10(48). С. 104–111.
10. Макаренко С.М. Бізнес планування : навчально-методичний посібник. Херсон : СТАР ЛТД, 2017. 224 с.
11. Масловська М.В., Перевозчикова Н.О. Особливості процесу бізнес-планування в сучасних умовах розвитку України. *Ефективна економіка*. 2013. № 11. С. 1–3. URL: file:///C:/Users/user/Downloads/efek_2013_11_29.pdf (дата звернення: 03.04.2019).
12. Методика розроблення бізнес-плану UNIDO : веб-сайт. URL: <http://www.unido.ru> (дата звернення: 03.04.2019).
13. Методика розроблення бізнес-плану Європейського банку реконструкції та розвитку : веб-сайт. URL: <http://www.ebrd.com/russian/pages/about.shtml> (дата звернення: 04.04.2019).
14. Методичні рекомендації з розроблення бізнес-планів інвестиційних проектів : 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: 04.04.2019).
15. 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: 04.04.2019).
16. Михайленко О.В., Лобас А.А. Характеристика особливостей складання бізнес-планів. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія «Економіка і управління»*. 2018. Т. 29(68). № 3. С. 74–77. URL: http://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/29_68_3/17.pdf (дата звернення: 04.04.2019).
17. Прохорова Т.П., Притиченко Т.І. Маркетингове обґрунтування бізнес-плану підприємства. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2014. № 34. С. 31.
18. Різник В.В., Різник Н.А. Базові процедури, методологія бізнес-планування та його роль у стратегічному управлінні діяльністю підприємства. *Економічний вісник університету*. 2017. № 35/1. С. 67–72. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/bazovi-protseduri-metodologiya-biznes-planuvannya-ta-yogo-rol-u-strategichnomu-upravlinni-diyalnistyu-pidpriemstva> (дата звернення: 04.04.2019).
19. Селєзньова Г.О., Сиров В.В. Система бізнес-планування на підприємстві та її елементи. *Східна Європа: Економіка, бізнес та управління*. 2016. Вип. 4(04). С. 228–232. URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/4_2016/46.pdf (дата звернення: 04.04.2019).
20. Форд Б., Бористайн Д., Пруэтт П. Руководство Ernst & Young по составлению бизнес-планов. Москва : Альпина Паблшер, 2010. 264 с.
21. Чичун В.А., Паламарчук В.Д. Бізнес-планування як фактор успішної підприємницької діяльності. *Соціум. Наука. Культура*. 2010. № 21(18). С. 58.