

УДК 338.26

DOI: 10.30857/2786-5398.2022.4.10

Ніна А. Крахмальова, Євгеній В. Хвощенко
Київський національний університет технологій та дизайну, Україна
ПРАКТИКА ВПРОВАДЖЕННЯ ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ
ЩОДО РОЗРОБЛЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУ

У статті досліджено важливість та актуальність складання бізнес-плану для підприємств будь-якої сфери діяльності. Розглянуто ключові завдання, які вирішує якісно складений бізнес-план. Зокрема, зазначається, що ефективне бізнес-планування на підприємствах сприяє забезпеченню стабільного розвитку суб'єкта господарювання, досягненню кращих результатів діяльності, а також підвищенню конкуренції на ринку, на якому воно працює. Наголошується, що бізнес-план є вкрай необхідним інструментом, особливо під час запуску нового напрямку економічної діяльності, оскільки саме бізнес-план дає змогу здійснити детальний попередній аналіз та прогнозування розвитку підприємницького проєкту. Ключовий фокус дослідження спрямовано на вивчення успішного досвіду складання бізнес-планів за міжнародними та європейськими стандартами. Констатується, що існують різні методи написання бізнес-планів, які спираються на державні, місцеві, національні чи міжнародні стандарти. Більшість методів розроблено шляхом адаптації міжнародних стандартів бізнес-планування до національних практик. Зокрема, в межах цього дослідження увагу зосереджено на методології складання бізнес-планів відповідно до стандартів Організації Об'єднаних Націй з промислового розвитку – UNIDO (United Nations Industrial Development Organization), Європейського банку реконструкції та розвитку (European Bank of Reconstruction and Development), програм технічної допомоги для СНД – TACIS (Technical Assistance for the Commonwealth of Independent States), а також принципів міжнародної мережі фірм-членів KPMG International (KPMG International Cooperative). Представлено структуру бізнес-планів за цими стандартами, а також надано коротку характеристику кожному з них. Крім того, зазначено, що на вітчизняних підприємствах є певні проблеми з реалізацією бізнес-планів, пов'язані, насамперед, з розглядом лише одного або декількох розділів бізнес-планів, ігноруючи важливість інших. За результатами дослідження робиться висновок про те, що при розробці бізнес-планів українські підприємства мають зосереджуватись не лише на фінансових аспектах планування діяльності, а й приділяти належну увагу іншим розділам структури бізнес-плану, оскільки кожен з них несе свою важливу для інвестора інформацію (насамперед, це стосується розділу із планування ризиків, який, на жаль, часто виявляється недостатньо розробленим вітчизняними компаніями).

Ключові слова: бізнес-план; міжнародні стандарти; бізнес-ідея; бізнес-планування; управління проєктами.

Nina A. Krakhmalova, Yevhenii V. Khvoshchenko
Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine
EUROPEAN STANDARDS IMPLEMENTATION PRACTICES
IN DEVELOPING A BUSINESS PLAN

The article seeks to explore the importance and relevance of developing a business plan for any type of enterprise activities putting a primary focus on the key objectives a well-designed business plan can address. In particular, it is noted that effective business planning contributes to ensuring sustainability of a business entity, thus attaining its better performance as well as enhancing competition in the market in which a business operates. It is emphasized that having a business plan is critical to any enterprise, especially while launching a new project or area of business, since business plan is viewed as a critical tool in delivering a feasibility study and providing a forecast on business project development. The key priority of the research agenda is studying best practices in

business planning according to international and European standards. It is observed that there is a whole range of different methods of writing successful business plans based on government, local, national or international standards. From this perspective, most methods were developed by adapting international business planning principles to national settings. In particular, within the framework of this study, the paper is focused on a business plan methodology in accordance with UNIDO and the European Bank of Reconstruction and Development standards, TACIS programmes as well as the KPMG International Cooperative principles. The study suggests a business plan structure in compliance with the above standards along with providing a brief overview of each of them. Apart from this, it is argued that domestic enterprises often face certain problems in implementing their business plans resulted primarily from considering the one or another aspect of the document, thus ignoring the importance of others. Based on the research findings, it is concluded that when developing business plans Ukrainian enterprises should focus not only on the financial aspects of activity planning but also mind the significance of other sections of the business plan structure, since each of them offers its own important information for the investor (in particular, this refers to the section on risk planning which is often underestimated by domestic companies).

Keywords: *business plan; international standards; business idea; business planning; project management.*

Вступ. На сьогоднішній день, враховуючи нестабільність факторів зовнішнього середовища, перед кожним підприємством постає питання розробки оптимальної стратегії розвитку. Важливим елементом стратегічного планування, що може забезпечити швидку та ефективну відповідь підприємства на вплив внутрішнього та зовнішнього середовища, є бізнес-планування, завдяки якому підприємство може розробити стратегію розвитку з механізмом можливих напрямів змін. Отже, слід сказати, що важливість та необхідність розробки бізнес-плану обумовлюються як зовнішніми, так і внутрішніми факторами.

Якісно розроблений бізнес-план, з урахуванням усіх аспектів та особливостей діяльності, може стати важливою ланкою у стратегічному плануванні розвитку підприємства. Особливо слід зазначити, що наявність якісного бізнес-плану дозволить отримати більший обсяг інвестицій, врахувати всі можливі ризик, з якими може зіштовхнутись підприємство, при стратегічному плануванні своєї господарської діяльності. Враховуючи ринкову систему діяльності підприємств, бізнес-план є потужним, дієвим та важливим інструментом в розвитку та діяльності підприємств, як в питанні плануванні так і в напрямку виконання планів, оскільки допомагає аналізувати, контролювати та оцінювати успішність бізнесу під час реалізації проєкту.

Аналіз останніх публікацій по проблемі. Багато зарубіжних та вітчизняних вчених присвятили свої роботи питанню актуальності та складання бізнес-планів в підприємницькій діяльності: Р.Р. Білик, З.С. Варналій, З.С. Васильців, К. Барроу, Р. Браун, Е.А. Зінь, В.М. Зарубінський, О.С. Кваша, Р.Л. Лупак, С.Ф. Покропивний, С.М. Соболев, В.В. Фоміна, Г.О. Швиданенко та інші. Вчені-економісти, які присвятили в свої працях методологію бізнес-планування: Т.Є. Воронкова, В.А. Вишневська, Т.Г. Васильців, В.Ф. Гамалій, І.З. Должанський, Е.С. Зигель, Л.В. Ноздрін, Д.С. Карні, В.А. Морошкін, Б.Р. Форд, О.С. Хачатурян та інші.

Мета дослідження. Мета даної наукової роботи полягає в дослідженні міжнародних та європейських стандартів до складання бізнес-плану.

Виклад основних результатів та їх обґрунтування. Бізнес-план є дуже важливим та стратегічним інструментом для підприємців. Хороший бізнес-план не тільки допомагає підприємцям зосередитися на конкретних кроках, необхідних для реалізації бізнес-ідей, але також допомагає їм досягати короткострокових і довгострокових цілей. Бенджамін Франклін одного разу сказав: «Якщо ви не вмієте планувати, ви плануєте зазнати невдачі».

Бізнес-план є важливою складовою будь-якого стратегічного планування бізнесу. Він охоплює значний часовий проміжок, який зазвичай охоплює від трьох до п'яти років. Деякі плани можуть тривати довше; однак одна головна відмінність між бізнес-планом і стратегічним планом полягає в тому, що останній містить усі загальні цілі підприємства. Навпаки, бізнес-план зосереджується лише на одній конкретній меті, пов'язаній із створенням і розвитком нового підприємства чи напряму для існуючого бізнесу [1, с. 267].

Бізнес-план організації зосереджений виключно на розвитку, тоді як стратегічний план може включати інші типи організаційних стратегій. По-друге, на відміну від стратегічного плану, який зазвичай є планом із дедалі довшим часовим горизонтом, бізнес-план має чітко визначений часовий горизонт. По-третє, у бізнес-плані функціональні компоненти (плани виробництва, маркетингу тощо) набагато важливіші, ніж у стратегічному плані, вони є цілісною, збалансованою частиною структури бізнес-плану.

Бізнес-план є своєрідним інструментом комунікації, який використовується для отримання інвестиційного капіталу від фінансових установ або кредиторів. Також бізнес-план, може використовуватися для того, щоб переконати людей працювати на підприємстві, отримати кредит від постачальників та залучити потенційних клієнтів.

Якісний бізнес-план дає змогу ефективно вирішити такі завдання:

- 1) обґрунтувати доцільність та економічну вигоду нових напрямків, яке обирає підприємство;
- 2) завдяки інструментам бізнес-плану можна чітко визначити очікувані фінансові результати, від обраного напрямку діяльності;
- 3) визначити джерела фінансування даного напрямку діяльності підприємства (реалізації стратегічних напрямків);
- 4) визначити чіткі терміни реалізації стратегічних цілей підприємства;
- 5) ефективного підбору персоналу для реалізації бізнес-плану підприємства [2, с.91].

На міжнародних інвестиційних і фінансових ринках встановлені певні стандарти і методи для підготовки бізнес-планів, техніко-економічних обґрунтувань та інвестиційних меморандумів. В табл. 1 представлено основні методичні підходи до розробки бізнес-плану за міжнародними та європейськими стандартами.

Таблиця 1

**Основні методичні підходи до розробки бізнес-плану
за міжнародними та європейськими стандартами**

№	Методичний підхід	Коротка характеристика
1	UNIDO (United Nations Industrial Development Organization) Організації Об'єднаних Націй із промислового розвитку	Методика була опублікована в 1978 р. як рекомендація щодо впровадження вимог та стандартів для оцінки проектів у країнах, що розвиваються. Стандарт UNIDO є найпопулярнішим і поширеним стандартом бізнес-плану в країнах СНД. Його можна успішно використовувати для стартапів (англ. Startup – нещодавно створений або навіть незареєстрований бізнес, який планує побудувати бізнес на інноваційній основі, який ще не вийшов на ринок або тільки починає виходити на ринок, але має обмежені ресурси), а також для середнього та малого бізнесу.
2	ЄБРР – (European bank of reconstruction and development)	Європейський банк реконструкції та розвитку по суті є інвестиційною установою, покликаною підтримувати ринкову економіку країн Центральної Європи та Азії. Він був створений у 1991 році за участю 60 країн і деяких міжнародних організацій. Європейський банк реконструкції та розвитку є одним із найбільших інвесторів у Європі та Центральній Азії.

Закінчення табл. 1

№	Методичний підхід	Коротка характеристика
3	TACIS – (Technical Assistance for the Commonwealth of Independent States) технічна допомога Співдружності Незалежних Держав	Однією з програм, запропонованих Європейським Союзом з метою допомоги країнам СНД є TACIS. Розроблена на початку 90-х років у Західній Європі, вона сприяє розвитку міцних економічних та політичних зв'язків як між самими країнами колишнього Радянського Союзу, так і між Західною та Східною Європою загалом. Головною метою програми TACIS є створення спільноти, заснованої на економічному процвітанні та політичних свободах країн-партнерів. Програма спеціально розроблена з урахуванням додаткової допомоги у досягненні цього завдання.
4	KPMG – швейцарська асоціація, міжнародна мережа компаній (KPMG International Cooperative)	KPMG є міжнародною аудиторською компанією зі штаб-квартирою в Амстердамі та однією з «Великої четвірки» аудиторських фірм світу. KPMG забезпечує фінансування конкретних інвестиційних проектів і комплексних планів розвитку бізнесу, а також розробляє плани впровадження найбільш прибуткових методів фінансування.

Джерело: складено автором на основі джерел [6–8, 10].

Розглянемо структуру бізнес-плану за кожною із представлених методичних підходів (табл. 2).

Таблиця 2

Структура бізнес-планів за міжнародними стандартами

№	Методичний підхід	Структура бізнес-плану
1	UNIDO	<ol style="list-style-type: none"> 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.
2	ЄБРР	<ol style="list-style-type: none"> 1. Меморандум про конфіденційність. 2. Резюме. 3. Підприємство. <ol style="list-style-type: none"> 3.1. Історія підприємства та сучасний стан, у період розробки бізнес-плану. 3.2. Аналіз поточної підприємницької діяльності. 3.3. Опис власників, керівників, персоналу підприємства та працівників. 3.4. Поточна підприємницька діяльність. 3.5. Фінансовий стан підприємства за останній період. 3.6. Кредити. 4. Проект. <ol style="list-style-type: none"> 4.1. Коротка, лаконічна інформація про проект. 4.2. Інвестиційний план проекту.

Закінчення табл. 2

№	Методичний підхід	Структура бізнес-плану
		4.3. Оцінка конкурентних переваг та ринку, в якому планується реалізація проєкту. 4.4. Опис виробничого процесу, який необхідний для реалізації проєкту. 4.5. Фінансовий план. 4.6. Екологічна оцінка реалізації проєкту. 5. Фінансування. 5.1. Графіки отримання та погашення кредитних коштів. 5.2. Застава і гарантії повернення займу, обладнання та роботи, які будуть фінансуватися за рахунок кредитних коштів. 5.3. SWOT-аналіз. 5.4. Ризики та заходи щодо їх зниження. 6. Додатки.
3	TACIS	1. Сторінка, присвячена регламентуванню авторських прав на даний документ. 2. Система управління бізнесом. 3. Опис кадрового ланцюжка. 4. Процес узгодження і прийняття рішень. 5. Опис керівного складу з послужним списком
4	KPMG	1. Резюме. 2. Продукція та послуги. 3. Аналіз ринку і галузі. 4. Цільові ринки. 5. Стратегії реклами і просування. 6. Управління; 7. Фінансовий аналіз. 8. Додатки.

Джерело: складено автором на основі джерел [6–8, 10].

Дослідження структур, запропонованих у методиках, вказує на наявність окремих структурних компонентів бізнес-плану майже у всіх методичних підходах, а саме: меморандум про конфіденційність; резюме; ризики; фінансова, організаційна та інвестиційна складові. Ці елементи можна назвати основними структурними елементами. Відповідно, для здійснення ефективного процесу бізнес-планування, бізнес-план потрібно структурувати в три основні блоки: фінансовий, маркетинговий та організаційний блок. У розділі маркетингу формуються дані, які потім будуть використані для розробки фінансового плану, тобто його доходної частини, а в блоці «Організація», навпаки, витрати у фінансовому плані. Фінансовий блок консолідує всі дані, що цікавлять інвесторів. У самому фінансовому блоці зазначається: ймовірна рентабельність проєкту, яку можна пояснити плануванням витрат і доходів; сума інвестованих коштів і термін їх окупності, що пояснюється потоком коштів; стійкість проєкту – розраховані фінансові показники для пояснення.

Що стосується вітчизняних досягнень, то у 2006 році Міністерство економічного розвитку і торгівлі України (МЕРТ) розробило методичну пропозицію щодо розробки бізнес-планів підприємств. Метою даних методичних рекомендацій є спроба уніфікувати методики формування бізнес-планів вітчизняними підприємствами та сприяти формуванню довгострокових планів розвитку підприємства [3]. У 2010 році Державне агентство з

інвестицій та розвитку також розробило методичні рекомендації до бізнес-плану інвестиційних проектів. Метою цих методичних рекомендацій є забезпечення єдиного підходу до розробки суб'єктами господарювання бізнес-планів у сфері інвестицій та інвестиційних проектів. Структура та методологія розробки бізнес-планів за цим стандартом відповідає стандартам UNIDO [4].

В Україні реалізувати підприємствам бізнес-плани проблематично, це пов'язано з тим, що його ініціатори (ті хто пропонує бізнес-ідею) часто мають неправильне уявлення про його створення. Але це велика помилка, бо краща реалізація бізнес-ідеї, шляхом створення якісного бізнес-плану, дозволяє більшій кількості інвесторів розглянути можливість фінансування проекту.

Одним із найпоширеніших проблемних питань у реалізації бізнес-плану питань є обсяг роботи, який ініціатор очікує отримати від розробника. Ініціатор бізнес-ідеї або розробника не мають достатніх знань з питань бізнес-планування та надають бізнес-ідею без чіткого числового обґрунтування, що може негативно вплинути на прийняття рішень інвесторами. Крім того, багато ініціаторів та розробників бізнес-плану часто розглядають фінансовий модуль як основний модуль бізнес-плану, але це знижує якість бізнес-плану, що впливає на сприйняття бізнес-плану інвесторами. Адже окрім розрахованих економічних ефектів, має бути ще й детальний аналіз ринку, який покаже оптимальну реалізацію проекту не лише за фінансовими результатами, а й за аналізом конкурентів та потенційних споживачів. Крім того, бізнес план розробляється як і для інвесторів, так і для внутрішніх користувачів, які приймають участь в його реалізації. Тому в цьому випадку потрібно детально розглянути організаційний підрозділ, який демонструє фактичний план дій для досягнення запланованих результатів.

Одним із проблемних моментів складання якісного бізнес-плану для українських підприємств є відсутність ретельного аналізу ризиків. Часто люди використовують шаблон, не адаптуючи його до конкретної ситуації, це може спричинити серйозні проблеми, оскільки ризики можуть бути неправильно визначені та сплановані. Крім того, необхідно створити план із конкретними заходами для усунення або пом'якшення потенційних ризиків, з розрахунком того, які фінансові втрати понесе підприємство при виникненні ризику або його попередженню.

Висновки. Кожен новий проект повинен мати власний бізнес-план, в якому чітко викладено план дій організації та зазначаються керівні принципи побудови обраної моделі. Бізнес-план повинен містити всю техніко-економічну інформацію та показники, опис зав'язків з постачальниками та діловими партнерами, конкретні проектні та будівельні розрахунки, показники виробництва нової продукції. Його можуть використовувати підприємства, які вже займаються виробництвом або наданням послуг, для розвитку нових сфер організаційної індустрії. Необхідність у бізнес-плані є абсолютною, оскільки він передбачає пошук альтернативних ринків збуту в умовах зниження виробництва та споживання, що може покращити економіку організації. Він використовується для всіх видів діяльності і необхідний як підприємцям-початківцям, так і великим відомим організаціям. Якщо є бізнес-план, в якому вказана модель майбутнього підприємства, кожен керівник зможе побачити всі витрати на участь у проекті. Бізнес-план дозволяє визначити проблеми, які можуть виникнути під час реалізації обраної стратегії, і знайти шляхи їх вирішення.

В сучасних умовах діяльності українських підприємств бізнес-планування повинно бути обов'язковим елементом підприємницької діяльності. Створити універсальний бізнес-план, який би завжди працював – неможливо. Зміст і структура бізнес-плану залежить від його цільової аудиторії, яка, в свою чергу, залежить від мети його розробки – залучення

зовнішнього капіталу, спілкування з діловими партнерами, виявлення перешкод і проблем, удосконалення бізнес-стратегії чи тактики, системи управління бізнес-планом, тощо.

References

1. Kvasha, O. S., Fomina, V. V. (2017). Biznes-planuvannya u diialnosti orhanizatsii: yevropeiski standarty, osnovni metodolohichni pidkhody ta bazovi protsedury [Business planning in the organization: European standards, basic methodological approaches and basic procedures]. *Ekonomika ta suspilstvo = Economy and society*, 12, 268–275 [in Ukrainian].
2. Kondratiuk, O. M., Pshenychnyi, V. I. (2019). Biznes-planuvannya v pidpriemnytskomu seredovyschi: teoretychnyi aspekt [Business planning in the entrepreneurial environment: theoretical aspect]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu = Scientific Bulletin of the Uzhhorod National University*, 26, 90–94 [in Ukrainian].
3. Metodichni rekomendatsii z rozrobky biznes-planiv investytsiinykh proektiv [Methodological recommendations for the development of business plans for investment projects: order of the State Agency of Ukraine for Investments and Development dated August 31, 2010 No. 73]. URL: <http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1041.39798.0> [in Ukrainian].
4. Metodichni rekomendatsii z rozroblennia biznes-planu pidpriemstv [Methodological recommendations for the development of a business plan of enterprises: order of the Ministry of Economy of Ukraine dated September 6, 2006 No. 290]. URL: <http://zakon.nau.ua/doc/?code=v0290665-06> [in Ukrainian].
5. Abdullah, R. (2020). Importance and Contents of Business Plan: a Case-Based Approach. *Journal Manajemen Indonesia*, 20(2), 164–176. DOI: <https://doi.org/10.25124/jmi.v20i2.3204>.
6. UNIDO business plan development methodology. URL: https://www.unido.org/sites/default/files/Annex_7_Guide_to_the_Business_Plan_0.pdf.
7. KPMG: official website. URL: <http://www.kpmg.com>.
8. Methodology for developing a business plan of the European Bank for Reconstruction and Development. URL: <http://www.ebrd.com/about.shtml>.
9. Nunn, L., McGuire, B. (2010). The Importance of a Good Business Plan. *Journal of Business &*

Література

1. Кваша О. С., Фоміна В. В. Бізнес-планування у діяльності організації: європейські стандарти, основні методологічні підходи та базові процедури. *Економіка та суспільство*. 2017. № 12. С. 268–275.
2. Кондратюк О. М., Пшеничний В. І. Бізнес-планування в підприємницькому середовищі: теоретичний аспект. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2019. № 26. С. 90–94.
3. Методичні рекомендації з розробки 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>.
4. 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>.
5. Abdullah R. Importance and Contents of Business Plan: a Case-Based Approach. *Journal Manajemen Indonesia*. 2020. № 20(2). P. 164–176. DOI: <https://doi.org/10.25124/jmi.v20i2.3204>.
6. UNIDO business plan development methodology. URL: https://www.unido.org/sites/default/files/Annex_7_Guide_to_the_Business_Plan_0.pdf.
7. KPMG: official website. URL: <http://www.kpmg.com>.
8. Methodology for developing a business plan of the European Bank for Reconstruction and Development. URL: <http://www.ebrd.com/about.shtml>.
9. Nunn L., McGuire B. The Importance of a Good Business Plan. *Journal of Business*

Economics Research (JBER), 8(2). DOI: <https://doi.org/10.19030/jber.v8i2.677>.
10. TACIS business plan standards. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/MEMO_92_54.

& *Economics Research* (JBER). 2010. № 8(2). <https://doi.org/10.19030/jber.v8i2.677>.
10. TACIS business plan standards. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/MEMO_92_54.