

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-63>

УДК 338.2:005.511

БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ КОМПАНІЇ: ОРГАНІЗАЦІЙНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ РЕАЛІЗАЦІЇ

BUSINESS PLANNING OF COMPANY DEVELOPMENT: ORGANIZATIONAL AND METHODOLOGICAL ASPECTS

Галько Людмила Романівна

кандидат економічних наук,
Західноукраїнський національний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6118-4243>

Halko Liudmyla

West Ukrainian National University

У статті досліджено особливості забезпечення організаційного та методологічного супроводу процесу бізнес-планування розвитку компанії. Розкрито сутність бізнес-планування як інструменту управління стратегічним розвитком компанії, обґрунтовано необхідність його розробки та сфери застосування. Уточнено та доповнено стадії бізнес-планування з деталізацією робіт та конкретних результатів їх виконання. Проаналізовано методичні підходи до складання бізнес-плану та особливості використання шаблонів міжнародних стандартів для структуризації їх змістового наповнення. Доведено, що цінність бізнес-плану визначається корисністю інформації для осіб, від рішень яких залежить авторизація проекту. Згруповано інформаційні потреби ключових стейкхолдерів компанії та напрямки адаптації до них змісту бізнес-плану. Виявлено та узагальнено типові методологічні проблеми розробки та обґрунтування бізнес-плану.

Ключові слова: бізнес-план, бізнес-планування, стратегія розвитку, проект, стандарти бізнес-планування, стейкхолдери, методологія бізнес-планування.

Business planning technologies are becoming increasingly important in eliminating uncertainty and shaping the adaptive properties of modern business. This article is devoted to the problems of providing organizational and methodological support for business planning of the company's development. The objective of a paper is development of a comprehensive approach to the organization of the process of business planning, identification of methodological features of business plan preparation and generalization of requirements for its content and quality of justification as well. The methodological basis of the study consists of the scientific works of leading scientists and business practitioners who deal with the problems of methodical support of company business planning and practical aspects of its implementation. The application of business planning technologies organizes and systematizes the process of making managerial decisions related to the development of the company, as it combines elements of strategic planning and operational business management. It is substantiated the need for systematic application of business planning as a communication tool with external contact audiences and a mechanism for modeling the company's development management system. The quality of change planning directly depends on compliance with the business plan development methodology. The stages of business planning with details of works and specific results of their implementation were clarified and supplemented. This approach makes it possible to form control points for analysis of the quality of preparation and justification of business plan. It is noted that today there is no universally accepted methodology for business plan developing. It is proposed using a formalized and individual structure of business plan. The formalized structure is based on template of international business planning standards, while an individual structure requires adaptation to specific information requests of key stakeholders, whose decisions affect the authorization of the project. Despite the variety of forms of the business plan, its canvas must be formed by three basic modules: marketing, operational and financial. It is found that reasons for the failure of many commercial business plans concern both the application of formal approach to the development of business plan and the collection of information, as well as the justification of future benefits and risks, the reliability of conducting analytical assessments and financial forecasts. Therefore, the business plan is the embodiment of all components of enterprise success. The obtained research results can be used by enterprise managers, project managers and development specialists to improve the quality of business plan preparation and the validity of investment proposals.

Keywords: business plan, business planning, development strategy, project, business planning standards, stakeholders, business planning methodology.

Постановка проблеми. Розвиток компанії неможливий без постійного оновлення власної бізнес-моделі у відповідь на появу нових інформаційних технологій, діджиталізацію економіки та зміну форматів ведення бізнесу. У цьому процесі важливо забезпечити швидкість та оперативність реагування на такі зміни та якісно спланувати їх реалізацію. Для обґрунтування необхідності та доцільності таких перетворень розробляється бізнес-план, який дозволяє узгодити внутрішні інноваційні можливості бізнесу із потребами ринку.

Помилково вважати, що бізнес-план необхідний лише при започаткуванні бізнесу для залучення інвестиційного капіталу. Кожен успішний бізнес повинен мати ретельно продуманий бізнес-план, постійно його оновлювати та коригувати відповідно до змін, які відбуваються всередині компанії, та на ринку, де вона діє. Впровадження механізму бізнес-планування в систему менеджменту дозволяє забезпечити безперервне удосконалення діяльності підприємства та формувати ключові конкурентні переваги на ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Технології бізнес-планування набувають все більшого значення в усуненні невизначеності та формуванні адаптивних властивостей сучасного бізнесу. Застосування бізнес-плану дозволяє не лише передбачити основні параметри розвитку компанії, але й узгодити стратегічні цілі та засоби досягнення бажаного результату.

Питання методичного забезпечення процесу бізнес-планування розвитку компанії та практичних аспектів його реалізації присвячені наукові дослідження таких вчених як О. С. Борисенко, З. С. Варналій, В. Ф. Гамалій, В. В. Демиденко, Є. О. Діденко, І. З. Должанський, В. В. Жуков, Т. О. Загорна, О. С. Кваша, В. О. Коюда, Л. А. Лаврів, О. А. Лисенко, О. М. Лозовський, В. В. Македон, О. В. Михайленко, М. І. Пасько, Н. О. Перевозчикова, С. Ф. Покропивний, А. В. Череп, А. В. Шевченко, Т. М. Янковець та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Критичний аналіз наукової літератури та огляд сучасної бізнес-практики засвідчив, що недостатньо висвітлено й досі залишається процедурна складова процесу бізнес-планування розвитку компанії. Відсутність чіткої ув'язки змісту робіт із конкретним результатом їх виконання (виражений, як правило, у документарній формі) на кожному етапі бізнес-планування обмежує повноцінну реалізацію контрольної функції

управління за ходом підготовки та обґрунтування бізнес-плану. При цьому, незважаючи на суттєві напрацювання у розробці методичних підходів до формування ефективної структури бізнес-плану, основний акцент у таких дослідженнях робиться на можливостях адаптації шаблонів міжнародних стандартів з бізнес-планування, тоді як застосування стейкхолдерського підходу до змістового наповнення бізнес-плану так і не отримав подальшого розвитку.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є розробка комплексного підходу до організації процесу бізнес-планування розвитку компанії, дослідження методичних особливостей підготовки бізнес-плану та узагальнення вимог до його змістового наповнення і якості обґрунтування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Проведення змін у діяльності компанії вимагає попереднього моделювання майбутнього бізнесу у формі бізнес-плану, який відображає ключові аспекти такої діяльності та обґрунтовує перспективність її провадження. Така прогнозна модель діяльності підприємства може подаватися на розгляд акціонерам, які бажають придбати акції підприємства; інвесторам, які приймають рішення щодо участі у проектах або ж керівництву компанії з метою отримання чіткої картини розвитку підприємства на певний період.

Бізнес-планування спрямовується на пошук нових можливостей використання ресурсного потенціалу компанії. Змінами, для яких в рамках діючого бізнесу розробляється бізнес-план, можуть бути як розширення операційної діяльності, модернізація виробництва та оновлення товарного асортименту, диверсифікація компанії, впровадження інноваційних проектів, масштабування бізнесу через угоди M&A, так і проведення ребрендингу, фінансового оздоровлення та реструктуризації бізнесу [2, с. 44; 6, с. 50].

Застосування технологій бізнес-планування упорядковує та систематизує процес прийняття управлінських рішень, пов'язаних із розвитком компанії, адже поєднує у собі елементи стратегічного планування та оперативного управління бізнесом [2, с. 39]. Так, підпорядковуючись загальній стратегії, бізнес-план, по суті, демонструє спосіб реалізації її основних цілей, втілених у конкретній діловій пропозиції чи проекті, які в свою чергу документують розгорнуту програму дій із досягнення бажаного результату. Таким чином, бізнес-планування можна розглядати

як механізм інтеграції управлінських функцій з метою створення стратегічно керованої компанії.

Основними причинами, які обумовлюють необхідність системного застосування бізнес-планування, є [1, с. 92–93; 3, с. 150; 5, с. 104; 7]:

бізнес-план змушує об'єктивно, критично та неупереджено оцінити перспективи зростання бізнесу, виявити його сильні та слабкі сторони, діагностувати конкурентні сили, обґрунтувати ефективність проведення змін;

бізнес-план є робочим інструментом поточного управління та контролю, який дозволяє аналізувати та оцінювати успішність діяльності в процесі проведення змін, своєчасно виявляти небажані відхилення та коригувати програму розвитку бізнесу. Цінність бізнес-плану у цьому контексті полягає у тому, що задокументована форма бізнес-пропозиції виступає своєрідною «дорожньою картою» змін, у якій викладено черговість, масштабність та пріоритетність дій, що сприяє ефективній організації та координації роботи безпосередніх виконавців проекту;

бізнес-план є засобом комунікації адміністрації компанії із зовнішніми контактними аудиторіями. Він стандартизує процедуру ознайомлення із бізнесом, заощаджує час на узгодження умов та форм співпраці, упорядковує ділові контакти. Під час проведення переговорів ретельно підготовлена та обґрунтована ділова пропозиція дозволяє переко-

нати потенційних інвесторів і партнерів, що компанія має чітко визначену стратегію успіху та заслуговує на фінансову підтримку.

Отже, призначення бізнес-плану не обмежується виключно залученням фінансових ресурсів для розвитку бізнесу. Він дозволяє сформулювати нову траєкторію розвитку компанії, змодельовати систему управління бізнесом, підтримувати комунікації з постачальниками та споживачами продукції, виявляти перешкоди у реалізації бізнес-ідеї та знижувати ризики підприємницької діяльності.

Якість планування змін безпосередньо залежить від дотримання методології розробки бізнес-планів. Узагальнення досвіду підприємницької діяльності під час роботи над створенням та обґрунтуванням бізнес-плану компанії дає можливість виділити п'ять ключових стадій (рис. 1), які послідовно змінюють одна одну та комплексно описують шлях перетворення інвестиційного задуму у готовий проект, під реалізацію якого виділено фінансування.

Розробка бізнес-плану розпочинається із формування концепції майбутнього бізнесу – описової моделі, яка в стислій формі демонструє потенційним інвесторам цінність запропонованого проекту. Основне завдання концепції – представити бізнес-ідею з позиції можливого розв'язання конкретної проблеми.

Для розкриття змісту бізнес-концепції експертами у галузі проектного управління

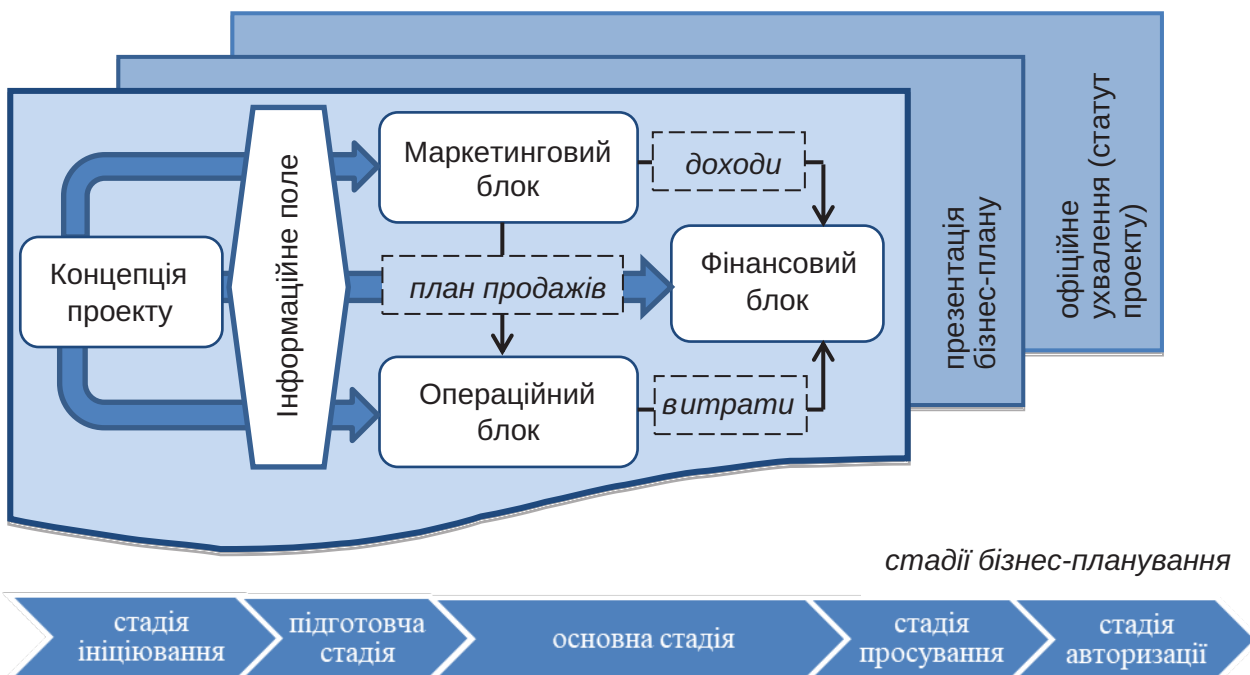


Рис. 1. Логіка процесу бізнес-планування розвитку компанії

Джерело: авторська розробка

рекомендується чітко і лаконічно описати [10, с. 99–100]:

- актуальну проблему, існування якої виступає причиною ініціювання проекту;
- сутність запропонованої ідеї із демонстрацією способу вирішення існуючої проблеми шляхом надання унікальної пропозиції цільовим споживачам;
- мету проекту як бажаний результат інвестування, який виражається у конкретних показниках, узгоджений за цілями із стратегією розвитку компанії та може бути реально досягнутий за визначений період часу (SMART-ціль);
- очікувані вигоди, які відповідають інтересам зацікавлених у проекті осіб;
- обмеження проекту як бар'єри, які визначають межі проектної діяльності компанії та визначають можливості та вибору засобів реалізації інвестиційних рішень (час, бюджет, якість робіт, законодавчі норми тощо);
- допущення проекту як критерії, які для цілей планування розглядаються як істинні, реальні або визначені (для прикладу, курс валют, рівень інфляції, ставка за кредитом) та ймовірні ризики як події, настання яких може суттєво змінити очікуванні результати проекту.

Точність цифрової інформації, наведеної у бізнес-концепції, може коливатися у межах 30-40% і такий факт є цілком прийнятним на даному етапі бізнес-планування. Концепція покликана сформулювати попереднє уявлення потенційних інвесторів про перспективність та інвестиційну привабливість ділової пропозиції, а також узгодити єдине бачення цілей, завдань та результатів всіма учасниками проекту [3, с. 152]. По суті, вона виступає первинною формою документування бізнес-ідеї, основні положення якої деталізуються та обґрунтовуються в ході розроблення бізнес-плану.

На підготовчій стадії формується інформаційне поле бізнес-плану, що передбачає пошук, збір та опрацювання інформації, яка безпосередньо стосується майбутнього бізнесу (маркетингова, виробнича, фінансова, загальноекономічна та галузева аналітика) [1, с. 94]. Інформаційна база бізнес-планування формується за рахунок як внутрішніх (фінансова та статистична звітність підприємства, CRM-система, звіти з продажів, відгуки (рекламації) споживачів, інформація управлінського обліку), так і зовнішніх джерел (статистичні бюлетені, результати маркетингових досліджень ринку, опитування споживачів,

нормативно-правові акти). Такі дані використовуються для оцінки конкурентної позиції підприємства шляхом співставлення його сильних та слабких сторін, потенційних можливостей та загроз розвитку бізнесу у зовнішньому середовищі.

Водночас інформаційне поле бізнес-плану не може складатися виключно із фактичної інформації. Бізнес-план передбачає прогнозування майбутнього стану бізнесу, що стосується можливих обсягів продажу та їх динаміки, можливих цін на товарну пропозицію, частки та місткості ринку тощо. Кожне з таких припущень характеризує ступінь ймовірності отримання бажаного результату, з врахуванням якого інвестори приймають рішення стосовно своєї участі у проекті. При розробці бізнес-плану діючого підприємства невід'ємним елементом інформаційної бази має бути історична фінансова звітність, що містить інформацію про фінансовий стан, результати діяльності та рух грошових коштів підприємства за звітний період.

Переконавшись у перспективності бізнес-ідеї, можна переходити до основної стадії розробки бізнес-плану, яка передбачає безпосередню роботу із формування структури такого документу та змістового наповнення його розділів. Основне завдання на цьому етапі бізнес-планування – обґрунтувати технічну спроможність, доцільність та економічну ефективність інвестицій.

Розробка бізнес-плану є специфічним процесом у кожному конкретному випадку, а тому на сьогодні не існує універсальної загальноприйнятої схеми його формування. Структура бізнес-плану і ступінь його деталізації залежать від розміру компанії, її цілей та сфери діяльності, масштабності та складності запропонованих змін, місткості ринку збуту та рівня конкуренції в обраному сегменті, а також аудиторії, для якої він призначений [8, с. 14].

Суттєві відмінності у цілях та методах ведення бізнесу унеможливають чітку регламентацію форми і структури бізнес-плану для усіх підприємств. Враховуючи методичні особливості складання бізнес-плану, структура документу може бути [5, с. 106]:

1) формалізована – сформована на основі загальноновизнаних стандартів з бізнес-планування (міжнародних, державних, корпоративних);

2) індивідуальна – узгоджена із вимогами ключових стейкхолдерів проекту (інвесторів, акціонерів, менеджерів, бізнес-партнерів).

Формалізована структура бізнес-плану характерна, як правило, для великих інвестиційних проектів, орієнтованих на пошук зовнішніх джерел фінансування, які вимагають всебічного обґрунтування маркетингових, технічних та фінансових аспектів його реалізації. З цією метою для підготовки інвестиційної пропозиції компанії керуються положеннями базових стандартів бізнес-планування – типових вимог (правил, рекомендацій) щодо змісту та структури документу, яких слід дотримуватися, щоб представлений бізнес-план давав повне уявлення про проект. Такі підходи до бізнес-планування використовуються у діяльності впливових міжнародних та національних інституцій або рекомендуються для практичного використання провідними компаніями у галузі інвестування та бізнес-консалтингу. З апробованих на практиці найбільш затребуваними залишаються стандарти з бізнес-планування UNIDO та EBRD, а також корпоративні методики, розроблені експертами міжнародних компаній, таких як KPMG, BFM Group, Goldman Sachs & Co, Ernst & Young та ін. [2, с. 44; 4, с. 271–272; 8, с. 13–14]. Застосування стандартних «шаблонів» дозволяє упорядкувати процеси бізнес-планування, систематизувати розрахунки основних показників бізнес-плану та надати кваліфіковану методичну допомогу у розробці його структурних компонентів.

Стосовно національних стандартів з бізнес-планування, то слід відмітити, що чинним законодавством України не закріплено не лише форму та порядок розробки бізнес-плану, але й саму обов'язковість розробки таких планів [1, с. 95] (за винятком тих, які беруть участь у конкурсному відборі на отримання державного фінансування). Разом з тим, для уніфікації процесу розроблено державні методики підготовки бізнес-планів, які викладені у таких нормативно-правових документах як: «Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств» (2006 рік), «Методичні рекомендації з розробки бізнес-планів інвестиційних проектів» (2010 рік), «Примірна структура бізнес-плану інноваційного проекту» (2013 рік).

Існуючі методики та стандарти бізнес-планування носять рекомендаційний характер, а тому окремі їх положення можуть бути змінені та адаптовані до індивідуальних запитів тих осіб, від рішень яких залежить авторизація та комерціалізація проекту. Використання стейкхолдерського підходу в процесі бізнес-планування передбачає посилення цінності пода-

ної інформації та аналітики для конкретного замовника, зокрема:

- для інвесторів (індивідуальних або інституціональних) – готовність розділити ризики, пов'язані із проектом, обумовлюється їх зацікавленістю у швидкому зростанні власних капіталів внаслідок реалізації перспективної бізнес-ідеї. Фокус уваги інвесторів зосереджується на оцінці фінансової спроможності проекту генерувати доходи у розмірах, достатніх для компенсації прийнятих ризиків та втрати ліквідності капіталізованих в активи коштів. Грамотне маркетингове дослідження ринку, проведення фокус-груп, переконлива програма просування та продуманий план розвитку продукту [7] виступають додатковим аргументом життєздатності проекту та досяжності прогнозованих фінансових показників;

- для кредиторів – як потенційні фінансові партнери вони оцінюють, перш за все, перспективність проекту забезпечити систематичні і своєчасні платежі за наданим кредитом, а також надійність підприємства, яке залучає кошти для проекту. Саме тому кредитори детально вивчають рух грошових коштів, ліквідність та платоспроможність проекту, його ефективність та стійкість до змін умов інвестування, наявність гарантій та поручительства. Оцінка ризиків їх мало цікавить, оскільки ці установи володіють власними засобами управління загрозами, в тому числі через використання застави;

- для бюджетних установ – публічний характер інвестиційної діяльності та обмеженість фінансових ресурсів посилюють їх увагу до рівня техніко-економічного обґрунтування та гарантованості повернення вкладеного капіталу. Виступаючи в ролі інвестора, державні інституції оцінюють, по перше, наявність соціального ефекту від інвестування (створення (збереження) робочих місць, розвиток інфраструктури, збільшення надходжень до бюджетів, захист довкілля) і, по друге, ризиковість інвестиційної операції. Очевидно, що намагання уникнути потенційних ризиків ставить у пріоритет отримання хоч і незначного, проте стабільного доходу;

- для постачальників – зацікавленість у реалізації бізнес-ідеї розглядається через призму надійності та привабливості розвитку співробітництва із підприємством, яке реалізовує проект. Оцінка перспективності кооперації між партнерами базується на аналізі прогнозованих обсягів виробничої програми, ритмічності виробництва, можливих

сезонних коливань попиту, а також діагностиці грошових потоків, календарного графіку надходжень і відповідно платоспроможності виробника;

– для компанії, яка ініціює і самостійно фінансує проект – рівень деталізації бізнес-плану для внутрішнього використання залежить від цілей інвестування. У більшості випадків (окрім змін у товарній політиці компанії чи стратегічній зоні господарювання) слід уникати надмірної описовості існуючої сфери діяльності та технологій організації основного виробництва [5, с. 108–109]. Натомість, організаційний план вимагає максимально детального опрацювання для узгодження усіх робіт і виконавців, щоб стати для менеджерів реальним керівництвом до дій. Очевидним є й інтерес акціонерів компанії до фінансових аспектів бізнес-плану задля обґрунтування доцільності виведення обігового капіталу із основної діяльності для потреб інвестування.

Індивідуалізація змістового наповнення бізнес-плану не повинна суперечити загальній логіці його побудови та нехтувати системністю у проведенні відповідних розрахунків. Основна мета застосування такого підходу у бізнес-плануванні – розширити аналітичне обґрунтування тих розділів бізнес-плану, які найбільше цікавлять ключових стейкхолдерів, для прийняття ними рішення щодо можливої участі у реалізації проекту.

Незважаючи на варіантність форм бізнес-плану, основні аспекти імплементації майбутньої підприємницької ідеї мають бути ретельно вивчені, оцінені та обґрунтовані. По суті, в «канві» бізнес-плану прописується практичний механізм матеріалізації та комерціалізації продукту проекту в його реальному виконанні, що дозволяє сформулювати чітке уявлення інвестора про:

а) інструменти маркетингової підтримки ринкового позиціонування товару, засоби комунікації із цільовою аудиторією, методи формування попиту та стимулювання збуту унікальної товарної пропозиції;

б) пропускну спроможність проекту забезпечити прогнозований обсяг випуску продукції у встановлені терміни, організацію логістичних схем постачання та контролю якості на усіх етапах виробничого процесу;

в) інвестиційні потреби проекту та джерела їх фінансування, очікуваний рівень прибутковості та термін окупності вкладень, можливі ризики зниження поточної дохідності інвестицій.

Таким чином, у структурі бізнес-плану обов'язковим є поєднання трьох базових модулів: маркетингового, операційного та фінансового, які з різним ступенем структурної декомпозиції формують «канву» усіх відомих стандартів бізнес-планування. Вони органічно пов'язані між собою конкретною схемою реалізації та консолідованими інформаційними потоками.

Перші два блоки, по суті, надають інформаційно-аналітичну підтримку у прийнятті фінансових рішень щодо розвитку бізнесу. Так, маркетинговий блок формує дохідну частину фінансового плану через прогнозування обсягів продажів, тоді як операційний – відповідає за обґрунтування його видаткової частини в частині фінансування капітальних та операційних витрат проекту. Разом з тим, маркетингові прогнози узгоджуються із виробничими потужностями, а платоспроможний попит потенційного ринку визначає верхню межу цінової пропозиції підприємства. Відповідно, завданням операційного плану є приведення планових витрат проекту до рівня цільової собівартості, при цьому зберігаючи якісні характеристики продукту.

Фінансовий блок консолідує усю проектну інформацію, на основі якої обґрунтовується доцільність інвестування. Саме він надає об'єктивне цифрове підтвердження ефективності обраної маркетингової стратегії та технології виробництва. Фінансовий план є найменш гнучкою за формою частиною бізнес-плану. На відміну від інших розділів, він містить обов'язковий перелік фінансових документів, у тому числі таблиць і графіків, які цікавлять інвесторів, а саме: бюджет доходів та витрат; план руху грошових коштів; показники фінансової ефективності; аналіз чутливості [7].

Одним із способів підвищення рівня довіри потенційних інвесторів до проекту є проведення незалежної експертизи бізнес-плану до його офіційного представлення. Вона передбачає перевірку правильності розробки документації, відповідності структури бізнес-плану встановленим стандартам, оцінку повноти та релевантності наданої інформації, а також діагностику досяжності поставлених стратегічних цілей. При цьому основна увага зосереджується на маркетингових аспектах, а сама експертиза проводиться за участю зовнішніх консультантів. За результатами експертної оцінки розробникам надаються рекомендації щодо посилення якості обґрунтовальної частини бізнес-плану або внесення необхідних коригувань в документ для усунення виявлених помилок.

Для просування бізнес-ідеї проводиться презентація бізнес-плану шляхом організації переговорів із потенційними інвесторами та партнерами. Презентація бізнес-плану може здійснюватися у формі:

1) розсилки бізнес-плану разом із супровідним листом, у якому викладено прохання ознайомитися з документацією та повідомити про свої враження, побажання та критичні зауваження;

2) публічного представлення основних положень та результатів бізнес-плану (пітч) перед зацікавленою аудиторією. При цьому можливий варіант як брифінгового презентування ключових аспектів проекту (для отримання попереднього схвалення), так і розгорнутого обговорення бізнес-плану (для остаточного прийняття рішення про участь у проекті).

Враховуючи те, що тривалість презентації є досить обмеженою у часі, то її успіх залежить, насамперед, від цінності інформації, яку вона містить. Ключовий меседж проведення презентації полягає у тому, щоб донести до зацікавлених осіб як саме реалізація даного проекту допоможе цільовій аудиторії вирішити існуючу проблему і які при цьому вигоди вони отримують. Іншими словами, стисло і в доступній формі продемонструвати реальну бізнес-модель монетизації продукту проекту.

Аналіз сучасних практик пітчінгу дозволяє виділити базові елементи, які розкривають загальну логіку проекту – від виявлення проблеми до конкретного способу її вирішення через інвестування (рис. 2).

Процес створення презентації потребує ретельної підготовки, адже від якості її прове-

дення залежить яким чином аудиторія сприйматиме проект і чи отримає він фінансову підтримку в кінцевому підсумку. Так, відомий венчурний інвестор Гая Кавасаки (Guy Kawasaki) запропонував авторський підхід до підготовки презентації бізнес-ідеї, основні положення якого втілені у правилі «10-20-30» [11]. Так, ефективність комунікацій із контактною аудиторією значно підвищується, якщо презентація містить не більше 10 слайдів, триває до 20 хвилин та оформлена із використанням шрифту, розміром не менше 30 пунктів. Слідування таким принципам дозволяє уникнути інформаційної перевантаженості презентації, фокусування уваги аудиторії на ключових моментах та максимальне залучення учасників до обговорення бізнес-ідеї.

Результатом вдалої презентації бізнес-плану є продовження активних переговорів з партнерами щодо реалізації проекту, погодження умов майбутньої співпраці або підписання угоди про наміри співробітництва.

Офіційне схвалення бізнес-плану передбачає виділення фінансування або отримання дозволу на використання корпоративних ресурсів в інвестиційних цілях. Авторизований бізнес-план стає об'єктом проектного управління, в ході якого реалізуються усі заплановані роботи, включаючи комерційне виробництво. Досить важливо правильно організувати даний процес, оскільки відхилення від первісних рішень, закладених у погодженому варіанті бізнес-плану, може поставити під загрозу увесь проект та позбавити компанію зовнішнього фінансування.

Слід зазначити, що причинами невдач багатьох комерційних бізнес-планів виступа-

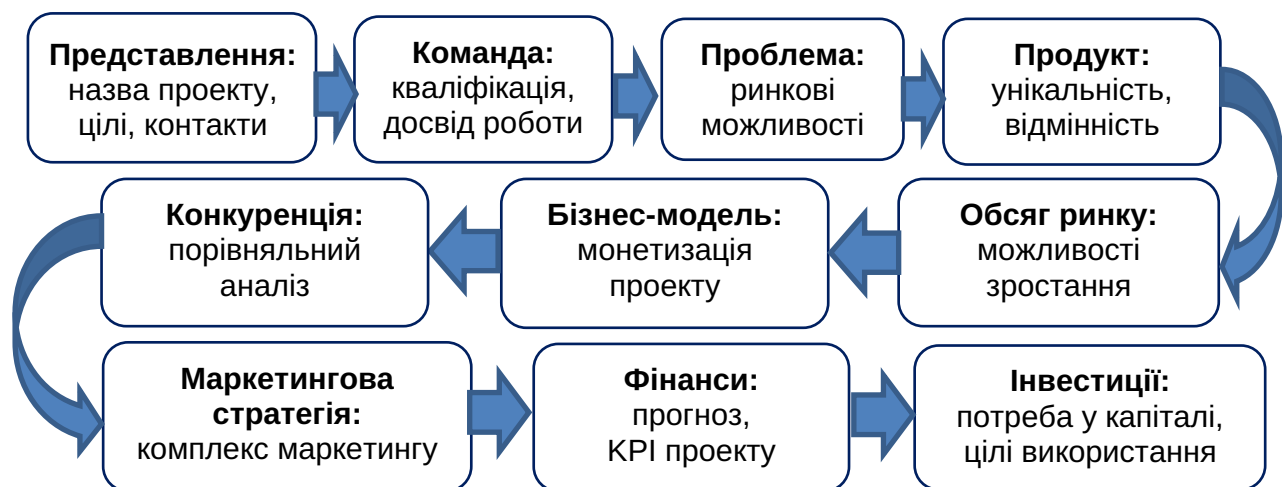


Рис. 2. Орієнтовна структура публічного виступу при презентації бізнес-плану

Джерело: розроблено автором

ють саме допущенні методологічні помилки при його складанні, коли розробники або формально підійшли до обґрунтування основних положень документу (особливо, аналізу ринку, маркетингової стратегії), або порушують базові принципи формування дохідної та видаткової частин проекту, що ставить під сумнів реалістичність закладених у ньому результатів. В такому випадку компанія ризикує розпочати реалізацію проекту, який завідомо не відповідатиме фінансовим інтересам власників, інвесторів, бізнес-партнерів. У кращому випадку такий бізнес-план буде відхилений на етапі просування, ще до початку фінансування та розподілу коштів у придбання активів. Типовими методологічними помилками, яких припускаються розробники бізнес-плану є [4, с. 269; 7; 9]:

Порушення вимог стандарту до структури та змісту документу – досить часто альтернативою розгорнутому бізнес-плану виступає формат техніко-економічного обґрунтування проекту, а маркетингові дослідження компенсуються знаннями «глибин» бізнесу та інтуїцією керівника.

Невизначеність результатів проекту, що унеможлиблює фінансування проекту – інвестор не до кінця розуміє очікування компанії, мету свого проекту та кінцевий результат через свій прибуток.

Надлишковість інформації – порушення принципу релевантності даних при формуванні інформаційного поля бізнес-плану призводить до збільшення обсягу неефективної роботи із зайвою інформацією, а також зростання ймовірності формування хибних висновків, похибок в аналітичних оцінках та фінансових прогнозах.

Необґрунтований план реалізації – прогнози обсягів продаж базуються виключно на виробничих потужностях підприємства, не враховуючи реальних можливостей попиту, впливу сезонності, а також наявності непрямих конкурентів, які працюють з тією ж ціллювою аудиторією.

Недостовірність оцінки фінансової спроможності проекту генерувати дохід, викликана: а) викривленням розміру прирісних грошових потоків через ігнорування принципу доречності надходжень та витрат проекту, б) заниження ціни інвестиційного капіталу через те, що неврахованою залишається вартість залучення в проект власних фінансових ресурсів (нерозподіленого прибутку); в) застосування невідповідної методики розрахунку показників ефективності проекту.

Недооцінка впливу ризиків на кінцеві результати проекту – незважаючи на той факт, що даний пункт входить у структуру бізнес-плану практично кожного стандарту, частіше за все до цього пункту підходять без особливої відповідальності, використовуючи шаблонний примірник, навіть не корегуючи його з огляду на специфіку бізнес-проекту. Відсутність чіткої ідентифікації ризиків та оцінки їх впливу на фінансові показники проекту унеможлиблює своєчасність реакції на їх виникнення для попередження або хоча б компенсації можливих фінансових втрат.

Отже, процес бізнес-планування дозволяє передбачити проблеми, які можуть з'явитися в процесі реалізації, та знайти ефективні шляхи їх вирішення.

Висновки. Реалізація ефективних управлінських рішень стосовно розвитку бізнесу, його реорганізації чи реалізації інвестиційних ініціатив вимагає розробки та обґрунтування бізнес-плану. Бізнес-план проекту є втіленням усіх складових досягнення успіху підприємства. Він дозволяє сформулювати бізнес-ідею, розробити і донести план реалізації до всіх зацікавлених осіб. Бізнес-план визначає цілі підприємства та пояснює як і коли вони будуть досягнуті, які ресурси для цього будуть потрібні, та чим підтверджуються зроблені припущення.

Розробка бізнес-плану компанії відбувається поетапно та охоплює логічну послідовність дій від пошуку ідеї, оцінки ринкових перспектив та власних можливостей до безпосереднього викладу змісту документу, його презентації та авторизації. При цьому цінність бізнес-плану розкривається у представленій інвестиційній бізнес-моделі, яка демонструє нове вирішення існуючої проблеми розвитку компанії. Кожен із означених етапів передбачає виконання специфічних завдань та досягнення відповідних результатів, які орієнтовані на єдину мету – формування якісного бізнес-плану.

Технологія розробки бізнес-плану передбачає використання як шаблонних структур на основі міжнародних або національних стандартів з бізнес-планування, так і довільних форм, адаптованих під специфічні інформаційні запити ключових стейкхолдерів проекту. Дотримання процедурних вимог щодо розробки бізнес-планів підвищує рівень його обґрунтованості та виступає гарантією надання фінансової підтримки з боку потенційних інвесторів.

Порушення методології бізнес-планування стосовно процедур збору та обробки

інформації, обґрунтування майбутніх вигод та ризиків, достовірності проведення аналітичних оцінок та фінансових прогнозів може стати причиною зниження дохідності проекту та порушення термінів окупності інвестицій, що в свою чергу ставить під загрозу

саме існування бізнесу. Спрямованість подальших наукових досліджень має зосередитись саме на методологічних аспектах оцінки якості формування фінансового плану та економічного обґрунтування бізнес-проекту.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Борисенко О. С., Шевченко А. В., Нетребко М.В. Методичне забезпечення підготовки бізнес-плану як ключового складника стратегічного управління діяльністю підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. Вип. 1 (75). С. 90–97.
2. Демиденко В. В. Методологічні проблеми бізнес-планування підприємницької діяльності в сучасних умовах. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету*. Серія: Економічні науки. 2015. Вип. 40. С. 38–46.
3. Жуков В. В. Сутність та особливості формування процесу бізнес-планування. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 26–1. С. 149–153.
4. Кваша О. С., Фоміна В. В. Бізнес-планування у діяльності організації: європейські стандарти, основні методологічні підходи та базові процедури. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 12. С. 268–275. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/45.pdf
5. Лаврів Л. А. Бізнес-планування у діяльності організації: базові процедури та основні методичні підходи. *Інноваційна економіка*. 2013. № 10 (48). С. 104–111.
6. Лозовський О. М., Савчук В. В. Роль бізнес-планування в системі стратегічного управління підприємством. *Актуальные научные исследования в современном мире*. Переяслав-Хмельницький, 2018. Вип. 11 (43), ч. 3. С. 47–51.
7. Масловська М. В., Перевозчикова Н.О. Особливості процесу бізнес-планування в сучасних умовах розвитку України. *Ефективна економіка*. 2013. № 11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2474>.
8. Пробоїв О. А. Концептуальні підходи до процесу розроблення бізнес-плану розвитку вітчизняних підприємств. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 39–2. С. 12–16.
9. Радевич Д. Чому бізнес-план не працює: 7 головних помилок. 2020. URL: <https://uaspectr.com/2021/01/18/chomu-biznes-plan-ne-pratsyuue-7-golovnyh-pomylok>
10. Рач В. А., Россошанська О.В., Медведєва О. М. Управління проектами: практичні аспекти реалізації стратегій регіонального розвитку : навч. посіб. / за ред. В. А. Рача. Київ : «К.І.С.», 2010. 276 с.
11. Kawasaki Guy The 10/20/30 Rule of PowerPoint. URL: https://guykawasaki.com/the_102030_rule.

REFERENCES:

1. Borysenko O. S., Shevchenko A. V., & Netrebko M. V. (2020) Metodychne zabezpechennia pidhotovky biznes-planu yak kluchovoho skladnyka stratehichnoho upravlinnia diialnistiu pidpriemstva [Methodical support for preparing a business plan as a key component of strategic management of enterprise activities]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, vol. 1 (75), pp. 90–97.
2. Demydenko V. V. (2015) Metodolohichni problemy biznes-planuvannia pidpriemnytskoi diialnosti v suchasnykh umovakh [Methodological issues of business planning in modern conditions]. *Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu*. Serii: Ekonomichni nauky, vol. 40, pp. 38–46.
3. Zhukov V. V. (2018) Sutnist ta osoblyvosti formuvannia protsesu biznes-planuvannia [Essence and features of formation of business planning]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, vol. 26–1, pp. 149–153.
4. Kvasha O. S., & Fomina V. V. (2017) Biznes-planuvannia u diialnosti orhanizatsii: yevropeiski standarty, osnovni metodolohichni pidkhody ta bazovi protsedury [Business-planning in activity of organization: the European standards, basic methodological approaches and base procedures]. *Ekonomika i suspilstvo*, vol. 12, pp. 268–275. Available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/45.pdf.
5. Lavriv L. A. (2013) Biznes-planuvannia u diialnosti orhanizatsii: bazovi protsedury ta osnovni metodychni pidkhody [The business planning in the activities of organization: the basic procedures and methodical approaches]. *Innovatsiina ekonomika*, no. 10 (48), pp. 104–111.
6. Lozovskyi O. M., & Savchuk V. V. (2018) Rol biznes-planuvannia v systemi stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvom [The role of business planning in the system of strategic management of the enterprise]. *Aktualni naukovyi doslidzhennia u suchasnomu sviti*. Pereiaslav-Khmelnytskyi, vol. 11 (43), part 3, pp. 47–51.

7. Maslovska M. V., & Perevozchikova N. O. (2013) Osoblyvosti protsesu biznes-planuvannia v suchasnykh umovakh rozvytku Ukrainy [Features of the process of business planning under current conditions development of Ukraine]. *Efektivna ekonomika*, no. 11. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2474>.
8. Proboiv O. A. (2019) Kontseptualni pidkhody do protsesu rozroblennia biznes-planu rozvytku vitchyznianskykh pidpriemstv [Conceptual approaches to the process of a business plan development for the national businesses]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, vol. 39-2, pp. 12–16.
9. Radevych D. (2020) Chomu biznes-plan ne pratsiuie: 7 holovnykh pomyluk [Why a business plan does not work: 7 main mistakes]. Available at: <https://uaspectr.com/2021/01/18/chomu-biznes-plan-ne-pratsyuye-7-golovnyh-pomylok>
10. Rach V. A., Rossoshanska O. V., & Medvedieva O. M. (2010) Upravlinnia proektamy: praktychni aspekty realizatsii stratehii rehionalnoho rozvytku [Project management: practical aspects of implementing regional development strategies]: navchalnyi posibnyk [handbook]. In V. A. Rach (Ed.). Kyiv. 276 p. [in Ukrainian].
11. Kawasaki Guy The 10/20/30 Rule of PowerPoint. Available at: https://guykawasaki.com/the_102030_rule.