

## ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ МЕТОДИК РОЗРОБКИ БІЗНЕС-ПЛАНІВ. ОСОБЛИВОСТІ ЇХ ВИБОРУ

УДК: 338.26

Сиров В.В., студент  
1 року магістратури  
Факультету економіки і права  
ХНЕУ ім. С.Кузнеця

В умовах динамічного розвитку ринку бізнес-план виступає ефективним стратегічним інструментом обґрунтування нових напрямків підприємницької діяльності. При цьому формування бізнес-плану ґрунтується на сукупності принципів, методів та прийомів, що відображаються в певній методиці. На цей час науковцями та організаціями запропоновано велику кількість методик написання бізнес-плану, кожен з яких акцентує увагу на певному його аспекті. А отже існує проблема обґрунтованого вибору методик бізнес-планування.

Дана проблема висвітлена в наукових працях К. Барроу, Р. Браун [1], Б. Форд [2], І. З. Должанський, Т. О. Загорна [3], С. Ф. Покропивний, С. М. Соболев [4] та інші.

Метою написання даної статті є аналіз найпоширеніших методик розробки бізнес-плану та визначення особливостей їх вибору.

У науковій літературі існує багато визначень бізнес-плану, так за думкою вчених І. З. Должанського та Т. О. Загорної бізнес-план - це типове (уніфіковане) проектне рішення на досить віддалену перспективу (5, 10 і більше років), у якому дається науково обґрунтована оцінка можливих на даному сегменті ринку кінцевих цільових економічних, фінансових та інших результатів (трудових, виробничих, соціальних, екологічних) діяльності підприємства, що базуються на реальному виробничому, інвестиційному, матеріально-технічному, організаційному і логістичному забезпеченні [3]. С.Ф. Покропивний, С. М. Соболев і Г. О. Швиданенко під бізнес-планом розуміють письмовий документ, в якому викладено сутність підприємницької ідеї, шляхи й засоби її реалізації та

охарактеризовано ринкові, виробничі, організаційні та фінансові аспекти майбутнього бізнесу, а також особливості управління ним [4].

Структура бізнес-плану, його принципи побудови визначаються обраною методикою. В теорії існує багато різноманітних підходів до написання бізнес-плану, проте найбільш поширеними в Україні є методики, запропоновані інвестиційно-проектною компанією BFM Group Ukraine [5], Європейським банком реконструкцій та розвитку (ЄБРР) [6] та Організацією об'єднаних націй з промислового розвитку (ЮНІДО) [7]. Порівняльна характеристика даних методик приведена в табл. 1.

На основі приведеної таблиці можна стверджувати про схожість та відмінність даних методик. Зокрема кожна з них в певній мірі відображає інтереси суб'єктів реалізації запропонованого бізнес-плану.

Таблиця 1

## Порівняльна характеристика методик розробки бізнес-плану

Ознака	BFM Group Ukraine	Європейський банк реконструкції та розвитку	Організація об'єднаних націй з промислового розвитку
1	2	3	4
Мета організації	Надання послуг в сфері інвестиційного проектування	Надання фінансової допомоги країнам з середнім рівнем доходів	Технічна допомога країнам, що розвиваються, сприяння їх промислового розвитку
Тип організації	Консалтингова	Фінансова	Некомерційна
Переваги	Оцінка функціонування бізнесу та бізнес-ідеї Враховує інтереси держави	Детальна оцінка інвесторами ризиків з метою надання кредитів Детальний аналіз функціонування бізнесу	Доцільне використання для стартапів Детальна оцінка бізнес-ідеї
Недоліки	Складність прогнозування фінансових показників Висока трудомісткість	Не підходить для стартапів Поверхова оцінка ідеї бізнес-плану	Слабка оцінка функціонування підприємства

## Продовження таблиці 1

1	2	3	4
Структура	1. Титульний аркуш 2. Меморандум про конфіденційність 3. Резюме 4. Загальні положення - відомості про компанію - відомості про проект 5. Маркетинговий план 6. Організаційний план 7. Інвестиційний план 8. Виробничий план 9. Фінансовий план 10. Оцінка ризику 11. Додатки	1. Опис компанії - історія - корпоративне управління - фінансова заборгованість - кадри 2. Продукція - продукція - структура поставок - виробнича структура 3. Конкурентоздатність 4. Реалізація продукції 5. Виробничі потужності 6. Інвестиційний проект 7. Опис фінансової звітності 8. Інвестиційний план 9. План фінансування 10. Економічний прогноз	1. Резюме 2. Ідея проекту 3. План маркетингу 4. План виробництва 5. Організаційний план 6. Фінансовий план 7. Додатки

Так, оскільки Європейський банк реконструкції та розвитку є фінансовою організацією, то в методикі складання бізнес-плану захищаються, в першу чергу, інтереси кредиторів. Згідно з даною методикою необхідно досить детально описати функціонування самого бізнесу, привести основних постачальників, описати систему збуту, систему корпоративного управління, зазначити обсяги реалізації, а також кредитну історію та поточні фінансові результати. При цьому сама ідея проекту розкрита поверхово. Таким чином, на основі розробленого бізнес-плану за методикою ЄБРР фінансові організації, інвестори,

зможуть оцінити ризики надання кредиту даній компанії та його повернення у разі не реалізації проекту.

Методика розробки бізнес-плану, яка запропонована Організацією об'єднаних націй з промислового розвитку (ЮНІДО) відображає інтереси підприємця, що цілком відповідає головній меті організації. Структура самого бізнес-плану направлена на розкриття та презентацію вигід запропонованої бізнес-ідеї. Так, зокрема детально описується продукт або послуга, цільова аудиторія, оцінка конкурентів, аналіз конкурентоспроможності, розробляється маркетингова стратегія, організаційний, виробничий та фінансовий план, направлені на реалізацію запропонованої бізнес-ідеї. При цьому в якості внутрішньої оцінки підприємства приводиться тільки досвід підприємницької діяльності. Таким чином, дану методику доцільно застосовувати для стартапів, оскільки акцентується увага саме на бізнес-ідеї. Проте її застосування для вже створених підприємств через поверховий опис функціонування бізнесу. Це, в свою чергу, визиває складність оцінки кредитором ризиків при наданні кредитування.

Методика, запропонована консалтинговою організацією BFM Group Ukraine є компромісом інтересів суб'єктів реалізації бізнес-плану. Так, згідно з даною методикою проводиться детальний аналіз функціонування бізнесу та сутність й реалізація підприємницької ідеї. Тобто даний бізнес-план відображає інтереси як кредиторів, так і підприємців. При цьому також зазначається економічний, соціальний та екологічний ефект, що в свою чергу, викликає інтерес до проекту місцевих органів влади або ж держави в цілому. Недоліком даної методики є складність прогнозування показників, зокрема необхідно в фінансовій частині привести звіти про рух грошових коштів, прибуток до кінця реалізації проекту, а також розрахувати значну кількість фінансових показників (TAT, FAT, GPM, RCA та інші). Отже, дана методика є найбільш трудомісткою у порівнянні з іншими.

Таким чином, за результатами дослідження, можна зробити висновок, що при виборі методики розробки бізнес-плану необхідно визначити основне джерело постачання коштів для його реалізації. Якщо

джерелом виступають власні кошти, то проводити для розробки бізнес плану оцінку підприємства не обов'язково. Фактично підприємець сам визначає його структуру. Проте у випадку необхідності отримання позикових коштів для існуючих підприємств треба обов'язково здійснити оцінку функціонування бізнесу, в такому разі методику ЮНІДО застосовувати недоцільно. Також необхідно при описанні бізнес-ідеї вказати на переваги інвесторів при її реалізації. Наприклад, якщо джерелом фінансування виступає держава, обов'язково треба зазначити соціальний та екологічний ефект від реалізації проекту.

Отже, вибір методології написання бізнес-плану залежить від джерела фінансування проекту, а також повинен відображати інтереси всіх суб'єктів реалізації.

#### Список використаної літератури

1. К. Барроу. Бізнес-план : практичний посібник / К. Барроу, П. Барроу, Браун Р. ; пер. з 4-го англ. вид. – К. : Знання, 2005. – 376 с.
2. Б. Форд. Руководство Ernst & Young по составлению бизнес-планов / Б. Форд, Д. Бористайн, П. Пруэтт– М. : Альпина Паблицер, 2010. – 264 с.
3. Должанський І. З. Бізнес-план: технологія розробки : навч. посібник. 2-ге вид. / І. З. Должанський, Т. О. Загорна. К. : Центр учбової літератури, 2009. – 384 с.
4. Покропивний С. Ф. Бізнес-план : технологія розробки та обґрунтування : навчальний посібник /С. Ф. Покропивний, С. М. Соболю, Г. О. Швиданенко, О. Г. Дерев'янку. – К. : КНЕУ, 2002. – 379 с.
5. Стандарти BFM Group Ukraine для бізнес-плана. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.bfm-ua.com/index/0-17>
6. Офіційний сайт ЄБРР. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ebrd.com/russian/pages/country/ukraine.shtml>.
7. Стандарти UNIDO для бізнес-плана. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.forum-investor.com/files/UNIDO\\_standards.pdf](http://www.forum-investor.com/files/UNIDO_standards.pdf).

Науковий керівник,  
к.е.н., доцент

Селезньова Г.О.

Опубліковано в авторській редакції