

Vasilenko, V. A. *Menedzhment ustoychivogo razvitiya pred-priyatiya* [Enterprise Sustainable Development Management]. Kyiv: Tsentр uchebnoy literatury, 2005.  
Voronkova, A. E. et al. *Korporatsii: upravlinnia ta kultura* [Corporations: Management and Culture]. Drohobych: Vymir, 2006.

Voronkova, A. E., Kaliuzhna, N. H., and Otenko, V. I. *Uprav-linski rishennia u zabezpechni konkurentospromozh-nosti pidpriemstva: orhanizatsiinyi aspekt* [Management Decisions in Ensuring the Competitiveness of the Enterprise: Organizational Aspect]. Kharkiv: VD «INZhEK», 2008.

УДК 005.511  
JEL: O20; O22; P41  
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-7-217-228>

## НАПРЯМИ ПОЛІПШЕННЯ ЯКОСТІ БІЗНЕС-ПЛАНІВ

©2022 КІРІК Т. М., ХАУСТОВА В. Є., РЕШЕТНЯК О. І., ІВАНОВА О. А.

УДК 005.511  
JEL: O20; O22; P41

### Кірік Т. М., Хаустова В. Є., Решетняк О. І., Іванова О. А. Напрями поліпшення якості бізнес-планів

Дослідження напрямів поліпшення якості бізнес-планів є дуже важливим, оскільки практика бізнес-планування висвітлює недоліки процесів планування та якості вітчизняних бізнес-планів. Дослідження недоліків, які знижують якість бізнес-планів, має теоретичне та практичне значення для підвищення якості бізнес-планування в цілому як процесу, та бізнес-плану як його результату. Від цього залежить підвищення рівня ведення бізнесу в Україні, його ефективності. Тому проблема забезпечення якості бізнес-планів відіграє важливу роль для внутрішніх процесів бізнесу та для інвестиційного спілкування з метою пошуку зовнішніх інвестицій для розвитку. Метою статті є визначення перспективних напрямків поліпшення якості бізнес-планів та вимог щодо практики в цій сфері. У роботі пропонується загальний підхід до визначення перспективних напрямків на основі дослідження основних дефініцій, важливих для визначення категорії «якість бізнес-плану», виявлення факторів формування якості бізнес-планів, розкриття сутності та особливості методологічних засад формування якості бізнес-плану. Методичною базою статті є: огляд літератури, аналіз та оцінка практичних недоліків бізнес-планів з точки зору дотримання технології розробки й обґрунтування, що забезпечує якість документа. Визначено основні напрями поліпшення якості бізнес-планів, зокрема: дотримання технології розробки й обґрунтування; вдосконалення методичних рекомендацій на основі вивчення проблем практичного бізнес-планування; підготовка фахівців, які володіють методикою розробки бізнес-плану інвестиційного проекту, обґрунтування управлінських рішень; розвиток планування на підприємствах.

**Ключові слова:** економіка підприємства, бізнес-планування, бізнес-план для пошуку інвестицій, якість бізнес-плану, технологія розробки й обґрунтування бізнес-планів, напрями поліпшення якості бізнес-планів.

**Рис.: 1. Табл.: 1. Бібл.: 28.**

**Кірік Тамара Миколаївна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри економіки та права, Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія» (вул. Лермонтовська, 27, Харків, 61000, Україна)  
**E-mail:** [kirik.tamara@gmail.com](mailto:kirik.tamara@gmail.com)

**Хаустова Вікторія Євгенівна** – доктор економічних наук, професор, директор Науково-дослідного центру індустріальних проблем розвитку НАН України (пров. Інженерний, 1а, 2 пов., Харків, 61166, Україна)  
**E-mail:** [v.khaust@gmail.com](mailto:v.khaust@gmail.com)  
**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-5895-9287>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/629132>  
**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=57216123094>

**Решетняк Олена Іванівна** – доктор економічних наук, доцент, старший науковий співробітник Науково-дослідного центру індустріальних проблем розвитку НАН України (пров. Інженерний, 1а, 2 пов., Харків, 61166, Україна)  
**E-mail:** [reshetele@ukr.net](mailto:reshetele@ukr.net)  
**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-1183-302X>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/520008>  
**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=57221964559>

**Іванова Ольга Анатоліївна** – кандидат економічних наук, доцент, проректор з наукової роботи, Харківський гуманітарний університет «Народна українська академія» (вул. Лермонтовська, 27, Харків, 61000, Україна)  
**E-mail:** [olgaiva.nua@gmail.com](mailto:olgaiva.nua@gmail.com)  
**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-6181-2067>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/133976>  
**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorid=57209794110>

UDC 005.511  
JEL: O20; O22; P41

### Kirik T. M., Khaustova V. Ye., Reshetnyak O. I., Ivanova O. A. The Directions to Improve the Quality of Business Plans

Studying the directions to improve the quality of business plans appears very significant, since the practice of business planning highlights the shortcomings of planning processes and the quality of domestic business plans themselves. A study of shortcomings that cause negative influence on the quality of business plans is of theoretical and practical value for improving the quality of business planning in general as a process, and of business plan as its result. It depends on increasing the level of doing business in Ukraine, its efficiency. Therefore, the issue of ensuring the quality of business plans plays an important role for internal business processes and for investment communication in order to find external investments for further development. The purpose of the article is to identify

promising directions for improving the quality of business plans and requirements for practice in this sphere. The publication proposes a general approach to the definition of promising directions based on the study of the main definitions substantial for determining the category of «quality of business plan», identifying factors for the formation of the quality of business plans, revealing the essence and features of the methodological foundations for the formation of the quality of a business plan. The methodical basis of the article is the following: a review of the literature, analysis and estimation of the practical shortcomings of business plans in terms of compliance with the technology of development and substantiation, which ensures the quality of a document. The main directions of improving the quality of business plans are identified, in particular: compliance with the technology of development and substantiation; improvement of methodical recommendations based on the study of problems of practical business planning; training of specialists who are proficient in the methodology of developing a business plan for an investment project, substantiation of managerial decisions; development of planning process at enterprises.

**Keywords:** enterprise economics, business planning, business plan of search for investment, quality of business plan, technology for developing and substantiating business plans, directions for improving the quality of business plans.

**Fig.:** 1. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 28.

**Kirik Tamara M.** – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Law, Kharkiv University of Humanities «People's Ukrainian Academy» (27 Lermontovska Str., Kharkiv, 61000, Ukraine)

**E-mail:** kirik.tamara@gmail.com

**Khaustova Viktoriia Ye.** – D. Sc. (Economics), Professor, Director of the Research Centre of Industrial Problems of Development of NAS of Ukraine (2 floor 1a Inzhenernyi Ln., Kharkiv, 61166, Ukraine)

**E-mail:** v.khaust@gmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-5895-9287>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/629132>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57216123094>

**Reshetnyak Olena I.** – D. Sc. (Economics), Associate Professor, Senior Research Fellow of the Research Centre of Industrial Problems of Development of NAS of Ukraine (2 floor 1a Inzhenernyi Ln., Kharkiv, 61166, Ukraine)

**E-mail:** reshetele@ukr.net

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-1183-302X>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/520008>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57221964559>

**Ivanova Olha A.** – PhD (Economics), Associate Professor, Pro-rector for Science, Kharkiv University of Humanities «People's Ukrainian Academy» (27 Lermontovska Str., Kharkiv, 61000, Ukraine)

**E-mail:** olgaiva.nua@gmail.com

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-6181-2067>

**Researcher ID:** <https://www.webofscience.com/wos/author/record/133976>

**Scopus Author ID:** <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57209794110>

**Б**ізнес-план, як результат планування, являє собою письмовий документ, тобто продукт планування та, водночас, інструмент управління. Якість такого документа впливає на ефективність управлінських рішень, забезпечує обґрунтованість та урахування ризиків.

Практика бізнес-планування висвітлює недоліки процесів планування та якості вітчизняних бізнес-планів. Тому проблема забезпечення якості бізнес-планів відіграє важливу роль для внутрішніх процесів бізнесу та для інвестиційного спілкування з метою пошуку зовнішніх інвестицій для розвитку. Дослідження недоліків, які знижують якість бізнес-планів, має теоретичне та практичне значення для підвищення якості бізнес-планування в цілому як процесу та бізнес-плану як його результату. Від цього залежить підвищення рівня ведення бізнесу в Україні, його ефективності. Посилення потреб практики та розвиток можливостей економічної науки породжує необхідність більш професійного використання можливостей бізнес-плану як інструменту управління.

Теоретичним, методологічним і прикладним аспектам бізнес-планування й обґрунтованості бізнес-планів присвячено багато робіт зарубіжних і вітчизняних науковців, зокрема таких, як: К. Барроу, Д. Батлер, А. Белічко, Р. Білик, В. Блонська, М. Бойко,

О. Борисенко, Т. Броннікова, В. Буров, З. Варналій, Т. Васильців, Ю. Єтупов, Я. Качмарик, В. Козловський, А. Кочеткова, Л. Кураков, О. Лесько, І. Липсиць, Р. Лупак, С. Ляпунов, Г. Мазієв, Д. Мазуренко, В. Морошкін, М. Нетребко, О. Орлов, О. Пальчик, С. Покропивний, В. Попов, О. Свінцицька, М. Скворцов, В. Слинков, С. Соболев, Н. Стрекалова, Е. Уткін, М. Шапринська, А. Шевченко, Л. Швайка, Г. Швиданенко, В. Шудра та ін.

Сучасний стан бізнес-планування в Україні за оцінками вчених і спеціалістів може бути охарактеризований як розвиток. Ознаки розвитку – дискусії щодо суперечливого теоретичного розуміння та практичного застосування бізнес-планування на підприємствах. Досі тривають обговорення щодо вдосконалення категорій «бізнес-планування» та його місця в загальній системі планування, класифікації видів планів, сутності, призначення та функцій бізнес-планів, технологій їх розробки та обґрунтування.

За оцінками вчених і практиків українські бізнес-плани досі мають недоліки, які знижують рівень управлінських рішень та обмежують можливості залучення інвестицій для розвитку. Вказані аспекти вимагають уваги й уточнення при дослідженні питань формування та забезпечення якості бізнес-планів. Аналіз та оцінка факторів, що заважають або сприя-

ють удосконаленню планування, дозволять визначити основні напрями позитивних змін.

*Метою* цієї роботи є дослідження напрямів поліпшення якості бізнес-планів на основі комплексного аналізу вітчизняних досягнень науки та результатів практики бізнес-планування.

**В**изначення перспективних напрямків поліпшення якості бізнес-планів потребує комплексного дослідження. Для цього необхідно враховувати існуючі визначення групи дефініцій, які пов'язані із якістю бізнес-планів і процесами її формування та забезпечення.

*«Бізнес-планування».* Термінологічне питання щодо цього визначення досі обговорюється. У теоретичній економічній літературі та практичній діяльності досі існує дві точки зору на поняття «бізнес-планування» і «бізнес-план».

Згідно з першою точкою зору під «бізнес-плануванням» розуміють процес розробки бізнес-планів інвестиційних проектів [1, с. 19; 2, с. 19; 3, с. 3]. На думку авторів, терміни «бізнес-планування» та «розробка бізнес-планів» мають однаковий зміст, а результат («бізнес-план») пов'язаний виключно з інвестиційним проектом. Так, Єгупов Ю. визначає що «бізнес-планування» «...необхідно використовувати суто у вузькому сенсі – контексті розробки бізнес-планів, і розглядати його (бізнес-планування) як самостійний вид техніко-економічного планування, поряд із тактичним і стратегічним плануванням» [1, с. 19]. Такий погляд отримав значне застосування і відображає історичні умови появи відносно нового для вітчизняної практики планового документа для залучення інвестицій і нових технологічних прийомів його обґрунтування в ринкових умовах.

Друга точка зору розглядає «бізнес-планування» як сучасну систему комплексного планування будь-якого комерційного підприємства, тобто бізнесу. Вона об'єднує всі плани підприємства. Більше того, В. Слинков зазначає: «сучасною методологією ... стратегічних і внутрішньо-фірмових планів діяльності будь-якої фірми є методологія бізнес-планування», яка поширюється на «будь-які ділові пропозиції, проекти, угоди ... на розроблювані перспективні та поточні плани виробничої, збутової, соціальної та інші види діяльності фірми» [4, с. 18]. Тобто мова йде про «бізнес-планування» як методологію та процес планування, які несуть у собі нові елементи (методи та прийоми) обґрунтування планів у цілому.

Тому є економісти, які відзначають подвійний характер «бізнес-планування», розглядаючи його одночасно і в широкому, і у вузькому сенсі [5, с. 57]. І вони мають підстави для існування такої точки зору.

Таким чином, відносно терміна «бізнес-планування» слід зауважити, що з точки зору використання науковці дедалі частіше органічно вписують його в загальну структуру планування, а «бізнес-план» –

в структуру видів планів як самостійний вид, відзначаючи його особливість. При цьому частина джерел, особливо навчального характеру, при викладанні основ бізнес-планування відзначають можливість використання його у внутрішньому плануванні, що відображає поширення проектного підходу до управління.

Банківська та інвестиційна сфери мають суто «вузький» погляд на термін «бізнес-планування», що обумовлюється специфікою їх діяльності, тобто фінансуванням інвестиційних проектів. Для підприємства вони є потенційними зовнішніми інвесторами.

Підприємства (особливо невеликі за розміром) нерідко не розрізняють понять «бізнес-планування» та планування в цілому. Це пов'язано з різним рівнем розвитку бізнесу й організації планування, іноді – з відсутністю спеціалістів. Доцільність професійного планування – це рішення власника та менеджера. Зазвичай це відбувається за умов розвитку підприємства (нові продукти, нові технології, нові ринки) та дефіциту власних інвестиційних ресурсів.

Ситуація, що склалася, відображає факт проникнення та засвоєння (асиміляції) відносно нових (для нашої країни) знань і уявлень, які належать «бізнес-плануванню» по відношенню до традиційних видів планування. Це насамперед стосується методичних аспектів (приймів і методів обґрунтування управлінських рішень в умовах ринкових відносин).

**Т**ермін «бізнес-планування» може використовуватися в широкому сенсі – як методологія обґрунтування планів взагалі, та у вузькому – як процес обґрунтування бізнес-плану інвестиційного проекту, особливо для зовнішнього застосування.

*«Бізнес-план»* як результат бізнес-планування та складова концепції управління проектами. На наш погляд, слід враховувати історію появи «бізнес-плану» як результату «методології бізнес-планування». Вона відображає сучасний ринковий підхід до правил ведення бізнесу, самостійного пошуку зовнішніх інвестицій за допомогою бізнес-планів інвестиційних проектів.

При цьому обов'язковість розробки бізнес-планів, на яку вказують деякі автори, носить обмежений, специфічний характер. Наявність бізнес-плану – це умова залучення інвестиції/фінансування, і тому слід визнати її відносно добровільним рішенням – як готовність до інвестування із зовнішніх джерел, виконання правил інвестора.

Важливо інше – саме розробка бізнес-планів привнесла нові підходи до ведення інвестиційного спілкування й обґрунтування інвестиційних рішень, суттєво змінила підходи до традиційного планування. Тобто «вузький» сенс вплинув на «широкий». Він залишив позитивні наслідки для розвитку всіх видів планування на рівні обґрунтування.

З точки зору професійного та технологічного проектного підходу бізнес-план дійсно є обов'яз-

ковим до виконання. Бізнес-план є складовою концепції управління проектами – синтетичної сфери науки та практики – управління проектами (*Project Management*) [6]. Тобто будь-який бізнес-план, незалежно від свого призначення, розробляється суто в контексті обґрунтування та просування бізнес-проєкту [1, с. 19; 2, с. 19; 7, с. 17; 8, с. 23].

Поле дослідження якості бізнес-планів, зосереджується на «бізнес-плануванні» у вузькому сенсі – як специфічному процесі, результатом якого є письмовий документ – «бізнес-план» інвестиційного проєкту, тобто документ для зовнішнього застосування.

*Сутність «бізнес-плану».* Існує багато прикладів визначення «бізнес-плану» як інструменту управління. Динаміка змін визначення категорії «бізнес-план», з одного боку, показує бажання та спроби уточнити та деталізувати поняття, а з іншого – відображає процес проникнення бізнес-планування у практику та формування чіткого розуміння призначення бізнес-плану. Ці зміни показують трансформацію визначення «бізнес-плану» від повного отождоження його з традиційним планом підприємства (доринкового періоду) до «бізнес-плану підприємницького проєкту».

Спільним елементом у цих визначеннях є розуміння бізнес-плану як важливого документа в системі управління бізнесом, в якому міститься інформація про майбутнє бізнесу, яке можливе як результат цілеспрямованих змін бізнесу. Більшість визначень «бізнес-плану» відображає багатофункціональність і комплексність документа.

Динаміка поглядів поступово змінювалася. Порівняльний аналіз визначень категорії «бізнес-план» (табл. 1) і його сутності дозволяє виділити основні ознаки визначень «бізнес-план» для загальної характеристики сутності:

- ✦ *письмовий документ;*
- ✦ *комплексність*, тобто системність, яка передбачає наявність: різних аспектів бізнесу (маркетинг, виробництво, фінанси) та їх об'єднання; різних видів планів (оперативних і стратегічних);
- ✦ *цілеспрямованість* – іноді вказуються складові стратегічного планування (мета, місія, засоби досягнення), іноді – очікування конкретного результату (прибутку), іноді – обґрунтування інвестицій. Це відображає погляд авторів стосовно питання місця «бізнес-планування» в системі «планування».
- ✦ *зв'язаність і узгодженість дій*, які пропонуються. Ця ознака зустрічається рідко, але має суттєве значення для дослідження питання якості бізнес-плану, тому що відсилає до процесу «бізнес-планування» в управленні проєктами.

Таким чином, сутність бізнес-плану може бути визначена як письмовий документ, в якому відо-

бражена сутність ідеї створення нового бізнесу або розвитку існуючого в рамках обраної стратегії, наведено комплекс інформації (маркетингової, виробничої, організаційної, фінансової), який обґрунтовує майбутню привабливість бізнесу (досяжність цілей, оптимальність шляхів досягнення, ефективність інвестицій) і може служити інструментом інвестиційного спілкування (у вузькому сенсі) та активного управління бізнесом (широкий погляд)

*Якість бізнес-плану.* У явному вигляді в літературних джерелах не знайдено розгляду категорії «якість бізнес-плану». Однак існують вказівки на певні аспекти цього питання. Вони пов'язані з розумінням бізнес-плану як продукту планової діяльності. Сутність складових цієї категорії заслуговує додаткового аналізу.

*По-перше*, загальне розуміння дефініції «якість продукції – це сукупність її властивостей, які обумовлюють її придатність задовольняти певні потреби відповідно до призначення та ...очікувань конкретного споживача» [19, с. 13].

*По-друге*, «бізнес-план» як письмовий документ являє собою вид інформаційно-аналітичного продукту. «Інформаційний продукт (продукція) – створена виробником сукупність документованої інформації, відомостей, даних і знань, яка призначена для забезпечення інформаційних потреб користувача» [20, с. 34]. «Аналітичний продукт...», створений у результаті інформаційно-аналітичного процесу, має бути придатним для використання замовником, корисним для нього вже в момент свого створення» [20, с. 29].

Тому якість інформації – це основа, перша складова, від якої залежить якість документа. «Основні параметри якості інформації – достовірність, своєчасність та ясність» [20, с. 34]. Крім того, аналітичність (як особливість) та її якість залежить від технологічності її обробки та трансформації за допомогою спеціальних методів. Це – друга складова якості документа, яка залежить від рівня підготовки фахівця-аналітика.

За оцінками спеціалістів [20; 21], «вирішальну роль при підготовці достовірних аналітичних матеріалів має рівень кваліфікації виконавців робіт – професійні знання, ерудиція, вміння орієнтуватись і робити висновки в нестандартній ситуації тощо» [20, с. 29; 21, с. 290]. Крім того, «інформаційно-аналітичний процес у сфері управління являє собою процес пошуку, збору, переробки та подання інформації у формі, придатній для її використання при прийнятті управлінських рішень» [22, с. 130].

*По-третє*, виходячи із визначень категорії «бізнес-план» та його місця в бізнес-плануванні інвестиційного проєкту, він необхідний інвестору для оцінки та прийняття рішення. Тобто «бізнес-план» як результат «бізнес-планування» являє собою інформаційно-аналітичний продукт планової діяльності



## Приклади визначення сутності «бізнес-план»

Визначення	Автор(-и), джерело
Всебічний опис бізнесу та середовища, в якому він діє, а також системи управління, якої він потребує для досягнення поставлених цілей (1966)	Європейська комісія, Генеральний директорат ІА, ТАСІС [9, с. 5]
Програма (моделювання) діяльності підприємства на поточний період (1 рік) і перспективний період (2–5 років) (1995)	М. Скворцов [10, с. 4]
Мета розробки бізнес-плану – спланувати господарську діяльність фірми на найближчі та віддалені періоди відповідно до потреб ринку та можливостей отримання необхідних ресурсів (1996)	Е. Уткін, О. Кочеткова [11, с. 4–6]
Бізнес-план – обов'язковий письмовий документ, що підсумовує ділові можливості та перспективи та роз'яснює, як ці можливості можуть бути реалізовані наявною командою управлінців (менеджерів) (1997)	В. Шудра, А. Белічко [12, с. 4]
Бізнес-план являє собою комплексний план розвитку фірми та служить, поряд зі звітними документами, головним аргументом для обґрунтування інвестицій (2002)	М. Бойко, Г. Мазієв, Д. Мазуренко [13, с. 59]
Бізнес-план – це лише програма. І, як будь-яка програма, це лише спосіб, що дозволяє простежити через рівні проміжки часу досягнення результатів фактичної роботи й тим самим отримати можливість відреагувати на потенційні проблеми, що можуть виникнути в роботі, а потім при необхідності змінити або відкоригувати бізнес-стратегію (2003)	Д. Батлер [14, с. 11]
Це комплексний багатофункціональний письмовий документ, у якому викладено суть підприємницької ідеї, шляхи та засоби її реалізації й охарактеризовано ринкові, виробничі, організаційні та фінансові аспекти майбутнього бізнесу, а також особливості управління ним, прогнозовані очікувані результати від реалізації запропонованої комерційної ідеї (2008)	В. Козловський, О. Лесько [15, с. 7]
Бізнес-план – це письмовий документ, у якому викладено сутність підприємницької ідеї, шляхи й засоби її реалізації, охарактеризовано ринкові, виробничі, організаційні та фінансові аспекти майбутнього бізнесу, а також особливості управління ним (2012)	С. Покропивний, С. Соболев, Г. Швиданенко, О. Дерев'яно. [16, с. 6]
Бізнес-план є документом, який містить систему ув'язаних в часі та просторі й узгоджених з метою та ресурсами заходів і дій, спрямованих на отримання прибутку внаслідок реалізації підприємницького проєкту (2013, 2019)	Т. Васильців, Я. Качмарик, В. Блонська, Р. Лупак [17, с. 10–11]; З. Варналій, Т. Васильців, Р. Лупак, Р. Білик [18, с. 6]

Джерело: авторська розробка.

для обумовленої сфери застосування, призначення якого – задоволення потреби інвестора. Сутність цієї потреби – оцінка інвестиційної привабливості пропозицій і прийняття рішення щодо інвестування. Інструментом інвестиційного спілкування є бізнес-план, який має містити корисну інформацію для прийняття такого рішення.

Тому якість бізнес-плану формується виходячи із вподобань та обмежень інвестора, в умовах загальноприйнятих підходів до підготовки та презентації бізнес-плану інвестиційного проєкту. З точки зору інвестора якісний бізнес-план має інформацію про розрахунки й аргументи, які забезпечують можливість однозначних суджень і висновків щодо реальності (досяжності) певних результатів.

При цьому інвестор приймає рішення в умовах індивідуальних вподобань та обмежень: прийнятного та бажаного рівня ризику й ефективності, розміру та форми інвестування, терміну окупності, сфери діяльності та іншого. Отже, оцінка інвестором інвестицій-

ної привабливості пропозиції може бути позитивною або негативною. Однак відхилення пропозиції відображає в тому числі його інвестиційні можливості та критерії допустимості вибору. Треба розуміти, що відхилення інвестором інвестиційної пропозиції не завжди пов'язано з низькою якістю бізнес-плану. Шанс дізнатися причину відмови – невеликий і залежить від умов інвестиційного спілкування та рівня зацікавленості інвестора. Іноді інвестор може попередити розробника про недостатність певної інформації, яка заважає прийняти остаточне рішення щодо привабливості бізнес-ідеї. Тому дуже важливо вміння створювати та підтримувати інвестиційні контакти.

Таким чином, дефініція «якість бізнес-плану» має два аспекти: інвестиційний і загальний інформаційно-аналітичний. Інвестиційний аспект полягає в тому що визначає «якість бізнес-плану» як відповідність очікуванням і потребам інвестора. Тобто «якість бізнес-плану» – наявність комплекс-

су інформації, який забезпечує можливість однозначних суджень і висновків щодо реальності (досяжності) певних результатів, достатнього для прийняття інвестиційного рішення. Цей комплекс знаходить відображення у визначені категорії «бізнес-план».

**З**агальний інформаційно-аналітичний аспект полягає в тому, що визначає «якість бізнес-плану» як наявність основних складових якості інформаційно-аналітичного документа взагалі: якості інформації та якості її обробки за допомогою спеціальних методів. Основне призначення такого документа – це задоволення потреб замовника.

У практиці бізнес-планування очікування інвестора об'єднуються в поняття обґрунтованості бізнес-плану, тобто наявності інформації, яка пройшла всі необхідні процедури обробки, є достовірною та достатньою для користувача. Обґрунтованість – гарантія якості інформації та якості її обробки.

Обґрунтованість бізнес-плану для інвестора в загальному сенсі означає наявність:

- ✦ певного комплексу якісної інформації, достатньої для аналізу й оцінки інвестиційної привабливості ідеї/проекту;
- ✦ системи стандартних ключових показників/параметрів, отриманих після аналізу й оцінки інформації;
- ✦ узгоджених і виважених показників/параметрів в умовах прийнятого рішення щодо цілей і методів їх досягнення;
- ✦ результатів аналізу й оцінки розробника/ініціатора щодо привабливості ідеї/проекту в умовах обраних критеріїв.

У загальному сенсі придатність бізнес-плану задовольняти потреби й очікування інвестора забезпечуються в умовах дотримання технологічних процесів.

*Технологія.* Під технологією розробки й обґрунтування бізнес-плану розуміється сукупність принципів, підходів та методів для формування інформаційного поля, обробки інформації, отримання системи ключових стандартних параметрів, що гарантують якість документа.

Залежно від дотримання або недотримання технології формується різний рівень якості будь-якого інформаційно-аналітичного продукту, у тому числі бізнес-плану. Дотримання технології означає планування на основі певних принципів, які відображають специфічну діяльність із визначення параметрів майбутнього на основі аналізу й оцінки історії та сьогодення, в умовах невизначеності та ризику, а також певних намірів.

Основні елементи технології: принципи, стандарти та методики. Усі діючі методичні рекомендації із розробки бізнес-планів мають однакові елементи, спираються на міжнародні стандарти та описують практичні процедури [16, с. 71]. Вони розрізняються

рівнем деталізації, глибини та прикладами рекомендацій щодо деяких сфер проектів бізнесу.

*Принципи планування та бізнес-план.* У плануванні існує сукупність певних принципів і практичних рекомендацій. Перелік загальних принципів планування досі обговорюється. Зміни в переліку відображають спроби деталізації й уточнення або агрегування та носять у цілому позитивний характер. Реалізація принципів планування зафіксована в методиках, які стандартизують процеси розробки й обґрунтування бізнес-планів [23–27]. Вони передбачають дотримання базових принципів планування: безперервності, послідовності, пропорційності (кількісної та якісної узгодженості) [28].

**З**агальна технологія розробки й обґрунтування бізнес-плану передбачає послідовність етапів розробки. Виділяють три основні етапи роботи над бізнес-планом: початковий, підготовчий та основний [15; 16; 18; 27; 28]. Це дозволяє заощадити час і забезпечує якість документа, оскільки передбачає обов'язкове стратегічне планування на підготовчому етапі розробки бізнес-плану. Вибір і обґрунтування стратегії створює основу для ефективної роботи над бізнес-планом. Відсутність етапу стратегічного планування при розробці бізнес-плану призводить до різкого зниження якості документа, викликає розбалансованість параметрів між блоками інформації, порушує послідовність розрахунків.

*Стандарти та методики.* Технологія основного етапу розробки бізнес-плану та логіка викладу результатів бізнес-планування в документі зафіксована методиками, які стандартизують перелік, послідовність і зміст розділів. Існує декілька світових стандартів складання бізнес-плану: UNIDO (Організація Об'єднаних Націй із промислового розвитку), EBRD (Європейський банк реконструкції та розвитку), інвестиційний банк Goldman Sachs & Co., аудиторсько-консалтингова компанія Ernst & Young, TACIS (програма Європейського Союзу щодо сприяння прискоренню процесу економічних реформ, яка створена для нових незалежних держав, що ґрунтуються на UNIDO), компанії KPMG (міжнародна мережа незалежних фірм, що надають аудиторські, податкові та консультаційні послуги). Крім того, є вітчизняна методика [23].

Серед них найбільш поширені стандарти та методика UNIDO (Організація Об'єднаних Націй з промислового розвитку) [24], які пропонують:

- ✦ типову структуру бізнес-плану як кількість ключових розділів, послідовність розробки та розташування. Важливе зауваження – «структура бізнес-плану може варіюватися залежно від типу підприємства, цілей, завдань і, що важливо, стандартів складання подібних документів» [25, с. 95];
- ✦ опис змісту кожного розділу – як пояснення головного завдання та перелік важливих

- характеристик, а також обмеження щодо обсягу. Всі ці рекомендації містять прихований зв'язок між стратегією, її обмеженнями при розробці плану та відображенням у документі;
- ✦ коментарі – як необхідний елемент усіх розділів (до інформації, аналізу, оцінок, результатів розрахунків, прогнозів);
  - ✦ перевірку/експертизу отриманих результатів. Суть цієї процедури – перевірка відповідності кількісних і якісних параметрів опису бізнес-ідеї;
  - ✦ загальні вимоги до стилю написання бізнес-плану;
  - ✦ основні вимоги до інформації з поясненням (достатність і достовірність). Достатність означає, що обсяг інформації дозволяє зробити однозначний висновок про ситуацію, з одного боку, а з іншого – що в бізнес-плані проведені всі необхідні розрахунки й отримані загальноприйняті показники. Достовірність інформації повинна бути забезпечена шляхом залучення декількох джерел і проведення оцінки на несуперечливість.

Загальні вимоги до стилю написання бізнес-плану. Вони досить прості, але їх виконання вимагає зусиль. Стиль написання повинен забезпечувати логічність викладу, простоту розуміння. Оформлення бізнес-планів краще здійснювати відповідно до вимог UNIDO. Це буде гарантувати можливість його використання для більш широкого кола зацікавлених осіб. На практиці це означає, що розділи повинні містити в собі інформацію, достатню для отримання чіткого уявлення про суть бізнес-ідеї.

Типова структура являє собою різновид стандарту, який відображає логіку мислення/розуміння та потреби інвестора в конкретній інформації. Стандарти охоплюють коло мінімальної інформації, достатньої для розуміння та прийняття інвестором інвестиційного рішення. При цьому інформація має бути якісною, тобто обґрунтованою за основними принципами планування.

Усі діючі методичні рекомендації із розробки бізнес-планів мають однакові елементи, спираються на міжнародні стандарти й описують практичні процедури. Вони розрізняються рівнем деталізації, глибини та прикладами рекомендації щодо деяких сфер проектів бізнесу. Вибір методик залежить частіше від розробника, але іноді – від інвестора/партнера. При цьому передбачається, що розробник є обізнаним щодо процесів обґрунтування, тому існують деякі питання, які не описуються в методиках, але можуть заважати якісному розумінню технології розробки й обґрунтування.

Наприклад, якщо в структурі бізнес-плану провести агрегування розділів на більш великі блоки, що відображають принципові відмінності за змістом,

інструментами обґрунтування та роллю, то можна отримати три блоки: маркетинговий, виробничий і фінансовий (без урахування резюме). Слід зазначити, що за характером обґрунтування (показниками/параметрами, методами розрахунку та прогнозування, критеріями, прийомами аргументування) вказані блоки різняться. Крім того, фінансове обґрунтування більш стандартизоване, тобто розрахунок показників ідентичний практично для всіх ситуацій.

Типова структура бізнес-плану відображає технологію обґрунтування за ланцюжком із трьох блоків (рис. 1): привабливістю ринку (маркетингом); привабливістю компанії/підприємства/бізнесу (виробництвом/організацією); привабливістю рівня ефективності проекту (фінансами). Головні параметри обґрунтування за блоками дозволяють зробити висновки щодо привабливості бізнес-ідеї проекту в цілому.

Окреме питання – узгодженість між блоками, оскільки вони, з одного боку, всі мають глибокий зв'язок зі стратегією та її обмеженнями, з іншого – відрізняються: за призначенням, змістом, інструментами обґрунтування.

Процес узгодження здійснюється зворотно-поступально. Основні узгодження – перевірка відповідності можливостей ринку та виробництва (1), економічної доцільності (2), рівня прибутковості та розрахункових параметрів ефективності критеріям ефективності (3). Можливий наслідок вказаних узгоджень – необхідність коригування параметрів попередніх розділів і блоків, а іноді – перегляд стратегії. Таким чином, основна стадія роботи полягає в якісному описі, кількісному вимірюванні та погодженні складових бізнес-плану й обґрунтуванні реальності досягнення обраного напрямку розвитку.

Наявність методик, на жаль, не гарантує якості бізнес-планів, якщо розробники не знайомі з нею, або не використовують її, або використовують частково. Більше того, питання вдосконалення методичних рекомендацій на основі вивчення проблем практичного обґрунтування є актуальним. Крім того, на практиці існує два підходи до розробки бізнес-планів інвестиційних проектів: самостійно (ініціатори проекту – розробники) або силами сторонніх фахівців (спеціалізовані консалтингові компанії, підрозділи банків, приватні фірми). Недоліки, які виникають при цьому, мають різні причини.

*Недоліки та слабкі місця бізнес-планів.* Ознайомлення з бізнес-планами, розробленими підприємствами самостійно, виявляє такі прояви неякісного виконання роботи:

1. Первинні/візуальні риси недоліків – відхилення від типової структури документа. Наприклад, порушення переліку та розташування розділів:

- ✦ розділ «Резюме». Іноді його немає взагалі. Іноді він є, але під назвою «Вступ», або зна-

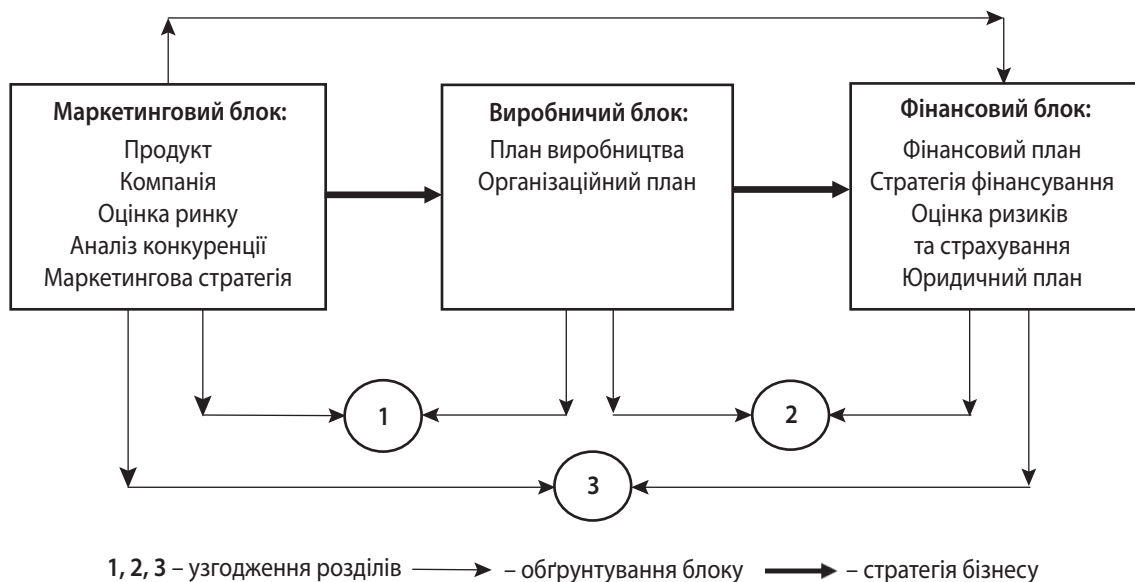


Рис. 1. Процес розробки бізнес-плану як послідовність блоків і необхідність їх узгодження

Джерело: складено за [27, с. 30].

ходить в кінці документа та має назву «Висновки». Слід зазначити, що дотримання структури означає, що наявність і послідовність розташування розділів відображає очікування інвестора та існуючу культуру інвестиційного спілкування. Більше того, воно відбувається/здійснюється поступово (перший контакт, другий і далі за необхідності). Перший контакт зазвичай передбачає знайомство (очне чи заочне) та передачу/надсилання короткої інформації про проект. Інструментом першого контакту в міжнародній та вітчизняній практиці є розділ «Резюме», який відокремлюється від бізнес-плану та передається інвестору як інвестиційна пропозиція. Цей розділ має важливе значення ще й тому, що забезпечує безпеку та захист прав ініціатора/розробника. Нарешті, іноді розділ є, але його зміст не відповідає призначенню (недостатність інформації або зайва інформація). Найчастіше відсутня інформація про інвестиції (потрібна сума та форма отримання, форма та порядок повернення) та рівень ефективності. Однак саме ця інформація допомагає інвестору швидко ухвалити рішення, а підприємству знайти свого інвестора;

- ✦ *відсутність розділу «Ризики».* Це не дає можливості надати оцінку загроз, що є критичним для інвестора. Іноді розділ є, але перелік ризиків неповний, оцінки вірогідності та значущості відсутні або не переконливі, немає пропозицій щодо їх мінімізації.

Слід пам'ятати, що перелік розділів, згідно зі стандартами, може бути розширено та деталізовано, що залежить від додаткових бажань інвестора (якщо контакти продовжуються). Стандарт документа цього

му не заперечує. Однак не можна скорочувати перелік, тому що він гарантує достатність інформації для оцінок і рішень, тобто якість.

2. Друге відхилення від технології (за наявності розділу) – непереконливе обґрунтування з відсутністю або недостатністю необхідної інформації, неузгодженість. Найчастіше це стосується маркетингового блоку – незавершене непереконливе обґрунтування наявності попиту, ємності ринку та його динаміки (неякісна кількісна оцінка й аргументація/докази). Це має важливе значення для доказу привабливості ринку збуту й обраної стратегії маркетингу. Поліпшення якості цього блоку залежить від спеціалістів-маркетологів. Такі ж помилки трапляються в інших блоках (виробництво, фінанси), демонструючи рівень розробника. Це вказує на те, що у процесі розробки бізнес-плану виявляються та відображаються відмінності, які необхідно враховувати. Це пов'язано із відмінностями між призначенням і обґрунтуванням окремих розділів. Виконання цієї роботи потребує певного рівня організації планування на підприємстві. Поліпшення якості документа залежить від спеціалістів, які володіють технологією обґрунтування за блоками та між ними (стандартні показники, стандартні методи розрахунку, критерії привабливості) в умовах бізнесів у різних сферах. Тобто для обґрунтування за блоками потрібні спеціалісти за різними напрямками (маркетологи, технологи, інженери, економісти, фінансисти, бухгалтери, юристи та інші) залежно від сфери й особливостей бізнесу.

3. Технологія розглядає та передбачає коментарі як невід'ємний атрибут усіх розділів бізнес-плану. Практично всі таблиці та графіки, наведені в документі, повинні мати коментарі, що пояснюють припущення, прийняті при розрахунках, методи розрахунку й оцінки результатів, джерела даних. Однак



є приклади ігнорування цієї вимоги технології. Так, при загальній повазі та визнанні важливої ролі фінансового блоку зустрічаються бізнес-плани з безліччю розрахункових таблиць, але без жодних коментарів до них. Це робить інформацію некорисною для інвестора, тобто знижує якість бізнес-плану.

4. Відсутність або неналежність стратегічного планування. Цей недолік визначається не одразу, але наслідки його суттєво впливають на якість бізнес-плану загалом. Підготовчий етап розробки збігається з роботами, які виконуються у процесі стратегічного планування. Якщо він не проведений, існує загроза невірних оцінок привабливості за блоками.

**В**ибір і обґрунтування стратегії створює основу для ефективної роботи над бізнес-планом, дозволяє заощаджувати час і забезпечує якість документа. Безперервність і пропорційність забезпечують наступність передачі результатів обґрунтування за розділами для подальшого якісного та кількісного узгодження між ключовими параметрами розділів. Практика показує, що бізнес-плани, складені без чіткого формулювання стратегії, страждають внутрішньою неузгодженістю всередині розділів і між розділами [28].

Це відбувається тому, що решта розділів не має в назві ключових слів про стратегію, проте їх зміст пов'язаний зі стратегічними рішеннями. Існування такого зв'язку з наукової точки зору не викликає сумнівів й окремо не описується. Цей факт призводить до того, що на практиці в методичних рекомендаціях зрідка зустрічається прямий, явний опис цього зв'язку. Передбачається, що розробники знають про його існування та розуміють важливість його дотримання.

5. Перевірка/Експертиза. Значна кількість помилок, які знижують якість бізнес-плану, виникає та відбувається тому, що після завершення розробки бізнес-плану документ не перевіряється на наявність помилок або несуперечливості, допустимості, реальності припущень, рівня вірогідності оцінок. Наприклад, величина прогнозу продажів у першому прогнозованому періоді дорівнює потужності, для формування якої очікуються інвестиції. Однак величини в другому та наступних періодах, що пов'язані з потужністю, зростають. І відображають відрив від реальності. Виходить, що наступні величини продажів не підкріплені потужністю. Іноді цей зв'язок досягнуто, але не враховані додаткові інвестиції для приросту потужностей. Іноді плани зростання виробництва не пов'язані з ринком. Тобто, розрахунки та обґрунтування маркетингу суперечать можливостям виробництва. Потужності зростають так швидко, що можливості виробництва перевищують розміри потенційних і реально можливих обсягів продажів. Якість бізнес-плану може значно поліпшитися, якщо буде проведена перевірка/експертиза.

**А**наліз недоліків самостійної розробки бізнес-планів виявляє в цілому наявність спрощеного підходу до їх розробки. Головні причини появи слабких місць у документі – ігнорування вимог і рекомендацій технологічного процесу розробки й обґрунтування бізнес-планів, поспіх у виконанні роботи або відсутність знань і навичок у цій сфері.

Аналіз недоліків розробки бізнес-планів за участі консультантів демонструє недостатній рівень організації співпраці. Головні недоліки в такій ситуації:

- ✦ обмежений доступ до інформації, як наслідок – велика кількість припущень, яка знижує рівень реальності досяжності;
- ✦ неповна інформація про результати стратегічного планування (мету, місію, бачення, стратегію), що призводить до неясності пріоритетів та обмежень, часткової невизначеності оцінок, розбалансованості блоків;
- ✦ доручення провести стратегічне планування без участі основних ініціаторів/розробників, які мають право вибору та формування стратегії. Консультант може пропонувати, але не обирати. У процесі розробки – глухий кут, зупинка, втрата часу, повернення до початку та пошук шляхів подолання кризи.

*Напрями поліпшення якості бізнес-плану.* Загальна оцінка недоліків бізнес-планів виявляє наявність спрощеного підходу до їх розробки: ігнорування вимог і рекомендацій технологічного процесу розробки й обґрунтування бізнес-планів, відсутність знань і навичок у цій сфері чи недостатній рівень організації співпраці. Тому основні напрями поліпшення якості бізнес-планів можна звести до такого:

1. Дотримання технології розробки та обґрунтування бізнес-планів, яке гарантує та забезпечує якість інформації та її якісну обробку (трансформація, розрахунки, узгодження); планування на основі певних принципів, які відображають специфічну діяльність із визначення параметрів майбутнього на основі аналізу й оцінки історії та сьогодення, певних намірів в умовах невизначеності та ризику. Це означає:

- ✦ відмову від спрощеного підходу до розробки бізнес-плану (головної причини появи слабких місць у документі) при самостійній розробці бізнес-плану;
- ✦ оволодіння й вдосконалення організації спільної роботи зі сторонніми партнерами/розробниками та інвесторами.

2. Удосконалення методичних рекомендацій для розробки й обґрунтування бізнес-планів на основі вивчення проблем практичного обґрунтування. Фокусування на стратегічному аспекті та його впливі на процес розробки та відображення в документі стає актуальним. Сучасні зміни в обґрунтуванні економічної ефективності, забезпечення адекватності вибору методології формування системи показників мають знайти відображення в рекомендаціях. Особливо це

стосується вдосконалення методичних рекомендацій для самостійної розробки бізнес-планів інвестиційного проекту (опису технології за кроками) для малого та середнього підприємства.

3. Підготовка фахівців, які володіють методикою розробки бізнес-плану інвестиційного проекту на всіх рівнях – від початкового до вищого. Міжнародна практика бізнес-планування має розвинуту систему освіти – від стислих курсів для всіх бажаючих до спеціальних тренінгів для менеджерів вищого рівня, яка сприяє розширенню знань і навичок для обґрунтування управлінських рішень щодо перспективних напрямів розвитку.

4. Розвиток бізнес-планування на підприємствах складається з розуміння необхідності створення систем планування там, де їх нема, та вдосконалення там, де вони існують. Професійне планування забезпечить керівництво якісними документами для управління.

### ВИСНОВКИ

Таким чином, у результаті проведеного дослідження можна відзначити таке:

1. Визначення напрямів поліпшення якості бізнес-планів потребує комплексного аналізу вітчизняних досягнень науки та результатів практики бізнес-планування. У роботі пропонується послідовний аналіз, який враховує: існуючі визначення групи дефініцій, які пов'язані із якістю бізнес-планів; виявлення факторів її забезпечення; розкриття сутності й особливостей методологічних засад формування; розгляд існуючих недоліків/слабких місць бізнес-планів та оцінка причин їх виникнення; виявлення напрямів поліпшення якості бізнес-планів як сукупності вимог щодо практики в цій сфері.

2. Розглянуті дефініції «бізнес-планування» та «бізнес-план» дозволили зосередити дослідження на «бізнес-плануванні» у вузькому сенсі – як специфічному процесі, результатом якого є письмовий документ «бізнес-план» інвестиційного проекту, тобто документ для зовнішнього застосування, пошуку інвестицій. Культура інвестиційного спілкування передбачає застосування спеціального документа, в якому міститься інформація щодо інвестиційної привабливості конкретного проекту/ідеї бізнесу.

3. Якість такого документа має два аспекти: інвестиційний і загальний інформаційно-аналітичний.

- ✦ *Інвестиційний аспект.* Якість бізнес-плану залежить від очікувань і потреб інвесторів, тому це – наявність комплексу інформації, який забезпечує можливість однозначних суджень і висновків щодо реальності (досяжності) певних результатів, достатній для прийняття інвестиційного рішення. Це знаходить відображення у визначенні категорії «бізнес-план». Бізнес-план – це письмовий документ, в якому відображена сутність підприємств-

кої ідеї в рамках обраної стратегії, де наведено комплекс інформації (маркетингової, виробничої, організаційної, фінансової), який обґрунтовує майбутню привабливість бізнесу (досяжність цілей, оптимальність шляхів досягнення, ефективність інвестицій) і може служити інструментом інвестиційного спілкування (у вузькому сенсі).

- ✦ *Загальний інформаційно-аналітичний аспект.* «Бізнес-план» (письмовий документ), створений у результаті інформаційно-аналітичного процесу, призначений для задоволення потреби замовника. Це означає, що основні складові якості бізнес-плану – якість інформації та якість її обробки за допомогою спеціальних методів, які залежать від рівня підготовки спеціалістів-розробників.

4. Основний фактор забезпечення якості – дотримання технології розробки й обґрунтування бізнес-планів. Основні елементи технології: принципи, стандарти та методики. Усі діючі методичні рекомендації із розробки бізнес-планів мають однакові елементи, спираються на міжнародні стандарти й описують практичні процедури. Вони розрізняються рівнем деталізації, глибини та прикладами рекомендацій щодо деяких сфер проектів бізнесу. Питання вдосконалення методичних рекомендацій на основі вивчення проблем практичного обґрунтування є актуальним.

5. Аналіз недоліків бізнес-планів виявляє в цілому наявність спрощеного підходу до розробки бізнес-плану: ігнорування вимог і рекомендацій технологічного процесу розробки й обґрунтування бізнес-планів, відсутність знань і навичок у цій сфері або недостатній рівень організації співпраці.

6. Тому основні напрями поліпшення якості бізнес-планів можна звести до такого:

- ✦ дотримання технології розробки й обґрунтування;
- ✦ удосконалення методичних рекомендацій на основі вивчення проблем практичного бізнес-планування. Особливо це стосується вдосконалення методичних рекомендацій для самостійної розробки бізнес-планів інвестиційного проекту для малого та середнього підприємства;
- ✦ підготовка фахівців, які володіють методикою розробки бізнес-плану інвестиційного проекту, обґрунтування управлінських рішень;
- ✦ розвиток планування на підприємствах.

Ці напрямки стають актуальними зі зростанням бізнесу та внутрішнім усвідомленням керівництва підприємств у необхідності поліпшення якості планування й управління в усіх сферах бізнесу. ■

### БІБЛІОГРАФІЯ

1. Єгупов Ю. Система планів сучасного промислового підприємства. *Економіст*. 2017. № 5. С. 13–21.

- URL: <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/6696/1/Система%20планів%20сучасного%20промислового%20підприємства.pdf>
2. Орлов О. О. Планування діяльності промислового підприємства : підручник. Київ : Скарби, 2002. 336 с.
  3. Бронникова Т. С. Разработка бизнес-плана проекта: методология, практика : монография. Ярославль – Королев : Канцлер, 2009. 176 с.
  4. Слинков В. Н. Бизнес-план и организация финансово-хозяйственной деятельности предприятия : учебное пособие. Київ : Алерта, 2004. 456 с.
  5. Стрекалова Н. Д. Бизнес-планирование : учебное пособие. СПб. : Питер, 2009. 352 с.
  6. Попов В. М., Кураков Л. П., Ляпунов С. И., Мингазов Х. Х. Деловое планирование (Методы, организация, современная практика). М. : Финансы и статистика, 1997. 368 с.
  7. Свінцицька О. М. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. Київ : Видавництво Європейського університету, 2004. 232 с.
  8. Швайка Л. А. Планування діяльності підприємства : навч. посіб. Львів : Новий Світ-2000, 2004. 268 с.
  9. Європейська комісія, Генеральний директорат ІА, ТАСІС. Як розробити бізнес-план. Люксембург, 1966. 36 с.
  10. Скворцов М. Н. Бізнес-план підприємства. Київ : Вища школа, 1995. 189 с.
  11. Уткин Э. А., Кочеткова А. И. Бизнес-план. Как развернуть собственное дело. М. : АКАЛИС, 1996. 175 с.
  12. Шудра В. Ф., Белічко А. Н. Як підготувати успішний бізнес-план. 2-ге вид., випр. і допов. Київ : Капрал, 1997. 100 с.
  13. Бойко М. Ф., Мазієв Г. Є., Мазуренко Д. І. Відкриття власного бізнесу в системі агропромислового комплексу. Харків : ОКО, 2002. 232 с.
  14. Батлер Д. Бизнес-планирование. СПб. : Питер, 2003. 266 с.
  15. Козловський В. О., Лесько О. Й. Бізнес-планування. 2-ге вид., допов. і перероб. Вінниця : УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2008. 241 с.
  16. Покропивний С. Ф., Соболь С. М., Швиданенко Г. О., Дерев'янка О. Г. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування : навч. посіб. Вид. 2-ге, допов. Київ : КНЕУ, 2012. 379 с.
  17. Васильців Т. Г., Качмарик Я. Д., Блонська В. І., Лупак Р. Л. Бізнес-планування. Київ : Знання, 2013. 173 с.
  18. Варналій З. С., Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Білик Р. Р. Бізнес-планування підприємницької діяльності. Чернівці : Технодрок, 2019. 264 с.
  19. Момот О. І. Менеджмент якості та елементи системи якості : навч. посіб. Київ : Центр навчальної літератури, 2007. 368 с.
  20. Варенко В. М. Інформаційно-аналітична діяльність : навч. посіб. Київ : Університет «Україна», 2014. 417 с.
  21. Конотопов П. Ю., Курносов Ю. В. Аналітика: методологія, технологія і організація інформаційно-аналітичної роботи. М. : РУСАКИ, 2004. 512 с.
  22. Кулицький С. П. Основи організації інформаційної діяльності у сфері управління : навч. посіб. Київ : МАУП, 2002. 224 с.
  23. Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємства : затв. наказом Міністерства економіки України від 06.09.2006 р. № 290. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0290665-06#Text>
  24. Разработка, составление бизнес-плана по стандартам UNIDO. URL: <https://www.progressive-managements.com.ua/services-development-business-plans-business-planning/develop-business-plan-unido>
  25. 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. № 1. С. 90–97. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-1-13>
  26. Борнстайн Дж., Пруэтт П., Форд Б. Руководство Ernst & Young по составлению бизнес-планов. М. : Альпина Паблишер, 2017. 258 с.
  27. Кирик Т. Н. Краткий курс бизнес-планирования. Харьков : Изд-во НУА, 2004. 240 с.
  28. Стратегічне управління суб'єктами господарювання : проблеми теорії та практики : монографія / Яременко О. Л., Строкович Г. В., Яременко В. Г. та ін. Харків : Вид-во НУА, 2013. 587 с.

## REFERENCES

- Batler, D. *Biznes-planirovaniye* [Business Planning]. St. Petersburg: Piter, 2003.
- Boiko, M. F., Maziev, H. Ye., and Mazurenko, D. I. *Vidkryttia vlasnoho biznesu v systemi ahropromyslovoho kompleksu* [Opening Your Own Business in the System of Agro-industrial Complex]. Kharkiv: OKO, 2002.
- Bornstayn, Dzh., Pruett, P., and Ford, B. *Rukovodstvo Ernst & Young po sostavleniyu biznes-planov* [Ernst & Young's Guide to Business Planning]. Moscow: Alpina Publisher, 2017.
- Borysenko, O. S., Shevchenko, A. V., and Netrebko, M. V. "Metodychne zabezpechennia pidhotovky biznes-planu yak kliuchovoho 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*, no. 1 (2020): 90-97. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-1-13>
- Bronnikova, T. S. *Razrabotka biznes-plana proekta: metodologiya, praktika* [Development of a Project Business Plan: Methodology, Practice]. Yaroslavl – Korolev: Kantsler, 2009.
- Kirik, T. N. *Kratkiy kurs biznes-planirovaniya* [Short Course in Business Planning]. Kharkiv: Izd-vo NUA, 2004.
- Konotopov, P. Yu., and Kurnosov, Yu. V. *Analitika: metodologiya, tekhnologiya i organizatsiya informatsionno-analiticheskoy raboty* [Analytics: Methodology, Technology and Organization of Information and Analytical Work]. Moscow: RUSAKI, 2004.
- Kozlovskiy, V. O., and Lesko, O. I. *Biznes-planuvannia* [Business Planning]. Vynnytsia: UNIVERSUM-Vynnytsia, 2008.
- Kulytskyi, S. P. *Osnovy orhanizatsii informatsiinoi diialnosti u sferi upravlinnia* [The Basics of Organizing Information Activities in the Field of Management]. Kyiv: MAUP, 2002.
- [Legal Act of Ukraine] (2006). <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0290665-06#Text>
- Momot, O. I. *Menedzhment yakosti ta elementy systemy yakosti* [Quality Management and Quality System Elements]. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury, 2007.



- Orlov, O. O. *Planuvannia diialnosti promyslovoho pidpriemstva* [Planning the Activity of an Industrial Enterprise]. Kyiv: Skarby, 2002.
- Pokropyvnyi, S. F. et al. *Biznes-plan: tekhnolohiia rozrobky ta obgruntuvannia* [Business Plan: Development Technology and Justification]. Kyiv: KNEU, 2012.
- Popov, V. M. et al. *Delovoye planirovaniye (Metody, organizatsiya, sovremennaya praktika)* [Business Planning (Methods, Organization, Modern Practice)]. Moscow: Finansy i statistika, 1997.
- "Razrabotka, sostavleniye biznes-plana po standartam UNIDO" [Development, Drawing Up a Business Plan According to UNIDO Standards]. <https://www.progressive-management.com.ua/services-development-business-plans-business-planning/develop-business-plan-unido>
- Shudra, V. F., and Belichko, A. N. *Yak pidhotuvaty uspishnyi biznes-plan* [How to Prepare a Successful Business Plan]. Kyiv: Kapral, 1997.
- Shvaika, L. A. *Planuvannia diialnosti pidpriemstva* [Enterprise Activity Planning]. Lviv: Novyi Svit-2000, 2000, 2004.
- Skvortsov, M. N. *Biznes-plan pidpriemstva* [Business Plan of the Enterprise]. Kyiv: Vyshcha shkola, 1995.
- Slinkov, V. N. *Biznes-plan i organizatsiya finansovo-khozyaystvennoy deyatelnosti predpriyatiya* [Business Plan and Organization of Financial and Economic Activities of the Enterprise]. Kyiv: Alerta, 2004.
- Strekalova, N. D. *Biznes-planirovaniye* [Business Planning]. St. Petersburg: Piter, 2009.
- Svintsytska, O. M. *Planuvannia diialnosti pidpriemstva* [Enterprise Activity Planning]. Kyiv: Vydavnytstvo Yevropeiskoho universytetu, 2004.
- Utkin, E. A., and Kochetkova, A. I. *Biznes-plan. Kak razvernuty sobstvennoye delo* [Business Plan. How to Start Your Own Business]. Moscow: AKALIS, 1996.
- Varenko, V. M. *Informatsiino-analitychna diialnist* [Information and Analytical Activity]. Kyiv: Universytet «Ukraina», 2014.
- Varnalii, Z. S. et al. *Biznes-planuvannia pidpriemnytskoi diialnosti* [Business Planning of Entrepreneurial Activity]. Chernivtsi: Tekhnodruk, 2019.
- Vasylytsiv, T. H. et al. *Biznes-planuvannia* [Business Planning]. Kyiv: Znannia, 2013.
- Yaremenko, O. L. et al. *Stratehichne upravlinnia subiektamy hospodariuvannia : problemy teorii ta praktyky* [Strategic Management of Economic Entities: Problems of Theory and Practice]. Kharkiv: Vyd-vo NUA, 2013.
- Yehupov, Yu. "Systema planiv suchasnoho promyslovoho pidpriemstva" [System of Plans of Modern Industrial Enterprise]. *Ekonomist*, no. 5 (2017): 13-21. <http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/6696/1/Система%20планів%20сучасного%20промислового%20підприємства.pdf>
- Yevropeiska komisiia, Heneralnyi dyrektorat IA, TACIS. *Yak rozrobyty biznes-plan* [European Commission, Directorate General IA, TACIS. How to Develop a Business Plan]. Luxembourg, 1966.

УДК 338.242-027.5.1.3-3  
JEL: B41; M11; M12  
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-7-228-233>

## МЕТОДОЛОГІЧНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЙ ПІДПРИЄМСТВА

©2022 ЧЕПЕЛЮК М. І.

УДК 338.242-027.5.1.3-3  
JEL: B41; M11; M12

### Чепелюк М. І. Методологічний підхід до формування системи стратегій підприємства

У статті розглянуто методологічні підходи до управління стратегічними перетвореннями та проаналізовано існуючі підходи до формування системи стратегій підприємства. В умовах, що постійно змінюються, потрібен ефективний підхід до управління стратегічними перетвореннями на підприємстві, що стало однією з найгостріших і актуальних проблем менеджменту. Методологічну основу дослідження склали системний, процесний, інституціональний, поведінковий, когнітивний підходи. Системний підхід, побудований на принципах цілісності, узгодженості, збалансованості в цілях і завданнях, взаємодоповненості інструментарію, – акцентує увагу на інструментах як способі дій, методах прийняття та реалізації стратегічних рішень при формуванні системи стратегій підприємства. Процесний підхід – на своєчасності прийняття стратегічного рішення, результативності щодо досягнення цілей. В інституціональному підході за основу взято якість корпоративного управління, інформаційну прозорість, соціальну й екологічну відповідальність. У поведінковому підході – формування готовності персоналу до реалізації стратегії, конкурентних переваг підприємства. Когнітивний підхід базується на якості стратегічного мислення та використанні знань, досвіду як унікального стратегічного ресурсу, на активному пошуку можливостей та їх використання в процесі формування системи стратегій. Проведений аналіз показав велику кількість підходів, що можуть використовуватися з урахуванням динамічного зовнішнього середовища та розвитку інформаційних технологій. У даний час, завдяки розвитку інформаційних технологій та цифровізації, є передумови розробки більш сучасних підходів до процесу формування системи стратегії на основі статистичних даних про показники внутрішньої бізнес-діагностики підприємства та прогнозів довкілля з урахуванням динаміки зміни цих факторів.

**Ключові слова:** стратегія, система стратегій, формування системи стратегій, методологічний підхід, системний, процесний, інституціональний, поведінковий, когнітивний підходи.

**Табл.:** 1. **Бібл.:** 8.

**Чепелюк Маргарита Ігорівна** – кандидат економічних наук, доцент, докторант кафедри міжнародних економічних відносин, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

**E-mail:** [chepeliuk.margo@gmail.com](mailto:chepeliuk.margo@gmail.com)

**ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-1949-4747>