

Т. В. Обелець,  
к. е. н., старший викладач, Національний технічний університет України  
"Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського"  
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1553-5150>

DOI: 10.32702/2306-6814.2023.8.155

## БІЗНЕС ПЛАНУВАННЯ: АНАЛІЗ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ АСПЕКТІВ

T. Obelets,  
PhD in Economics, National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"

### BUSINESS PLANNING: ANALYSIS OF ORGANIZATIONAL ASPECTS

**У статті розглянуто особливості процедури розробки стратегічного бізнес-планування за невизначених соціально-економічних умов. У дослідженні проаналізовано організаційні особливості бізнес-планування. Проаналізовано низку загальноприйнятих методичних рекомендацій, що виступають структурним орієнтиром для розробки бізнес-плану підприємства.**

**Наведено рекомендації щодо розробки організаційного плану, виробничого плану, фінансового плану, обґрунтування економічної ефективності та оцінки ризиків проекту, а саме: проведено аналітичну оцінку використання узагальнюючого показника оцінки економічної ефективності сформованої організаційної структури управління бізнес-проектом; проведено аналітичну оцінку обґрунтування потреби бізнес-проекту в основних засобах, обґрунтування потреби в оборотних коштах, обґрунтування потреби бізнес-проекту у персоналі та обґрунтування ціни товару; проведено аналітичну оцінку використання плану руху грошових коштів, плану чистого доходу та проектного балансу; проведено аналітичну оцінку використання інтегральних показників економічної ефективності; проведено аналітичну оцінку беззбитковості проекту.**

**The article examines the peculiarities of the procedure for developing strategic business planning under uncertain socio-economic conditions. The study analyzed the organizational features of business planning. A number of generally accepted methodical recommendations, which act as a structural reference point for the development of the business plan of the enterprise, are analyzed.**

**Recommendations for the development of an organizational plan, production plan, financial plan, substantiation of economic efficiency and assessment of project risks are given.**

**It is noted that the organizational plan is created in order to justify the choice of the form of organization of the entrepreneurial project, to determine those responsible for this process, presenting evidence of their competence. Analytical evaluation of the use of the general indicator of the assessment of the economic efficiency of the formed organizational structure of business project management was carried out.**

**It is noted that the production plan of the business plan substantiates the capabilities of the enterprise regarding the production of the product according to the stated prospective plans and the calculation of the necessary resource support for the implementation of the business project is carried out, namely: justification of the need for fixed assets, justification of the need for working capital, justification of the need for the business project in the staff, justification of the price of the product.**

*It is noted that the financial plan is a key section of the business plan, the purpose of which is to provide a clear idea of the expected financial results of the enterprise in the context of the implementation of the business project. An analytical assessment of the use of the cash flow plan, the net income plan and the project balance sheet was carried out.*

*The justification of the economic efficiency of the project is provided. Analytical evaluation of the use of integral indicators of economic efficiency was carried out.*

*The justification of the risk assessment is provided. An analytical assessment of the project's break-even was carried out. A graphic model for estimating the optimal ratio of sales volumes and expenses is presented, including investment costs. Project sensitivity assessment, Monte Carlo method and risk management strategies are also analyzed.*

*Ключові слова: бізнес-план, стандарти бізнес-планування, методи бізнес-планування, сценарне планування, організаційне планування.*

*Key words: business plan, business planning standards, business planning methods, scenario planning, organizational planning.*

## ВСТУП

Розробка бізнес-плану представляє собою трудомісткий і складний процес. Бізнес-план — це стислий, чітко структурований і зрозумілий опис передбачуваної позиції власного бізнесу із розкриттям можливих ризиків та перспектив при різних варіантах змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Бізнес-планування дозволяє обрати найбільш перспективну концепцію розвитку підприємства та визначити шляхи її реалізації. Бізнес-планування — це творчий процес, який не обмежений жорсткими нормативно-законодавчими актами. Бізнес-план може бути розроблений у відповідності до його призначення із акцентуванням на тих чи інших зовнішніх та внутрішніх умовах діяльності.

Відповідно до стратегічних цілей у процесі бізнес-планування використовуються найбільш значущі характеристики підприємства. Бізнес-план може бути складений для внутрішнього користування на підприємстві, наприклад, з метою пристосування та адаптації діяльності до нової системи обліку і планування або реалізації планової програми підприємства. Бізнес-план для зовнішнього бізнес-середовища призначений для кредиторів, інвесторів, потенційних партнерів і передбачає ознайомлення зацікавлених сторін із наявними можливостями підприємства, оцінками ризиків комерційних і виробничих операцій з метою залучення капіталу для реалізації бізнес-проєкту [1].

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питаннями теорії та аспектами сучасних тенденцій бізнес-планування на підприємстві займалися такі зарубіжні науковці, як К. Барроу, П. Барроу, Дж. Борнстейн, Р. Браун, Дж. Коллінз, П. Пруетт, Б. Форд, Г. Френд, С. Целе, [2 — 5], інвестиційна привабливість підприємств оцінювалась у роботах С. Бозе, С. Роя і А. Тіварі [6]. Дослідженням теоретико-методичних та прикладних аспектів бізнес-планування створення і розвитку підприємства займалися українські вчені В. Блонська, Т. Васильців, Я. Качмарик, С. Макаренко, Л. Лаврів,

Р. Лупак, Н. Олійник [1, 7, 8], питання методичного забезпечення оцінки інвестиційної привабливості підприємства висвітлені у роботах К. Гурової, М. Мельничук, А. Пашенко [9]. Однак недостатньо дослідженими залишаються питання розробки організаційних аспектів бізнес-планування, призначених для досягнення стратегічних цілей в умовах невизначеності.

## МЕТА СТАТТІ

Метою даної роботи є визначення та аналіз організаційних аспектів бізнес-планування, за допомогою яких можуть бути досягнені стратегічні цілі підприємства у період, коли його економічна діяльність здійснюється в умовах невизначеності та нестабільності.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Існують різноманітні методичні підходи до розроблення бізнес-планів діяльності підприємств відповідно до поставлених цілей. Не створено стандарту, за яким має складатися бізнес-план, але розроблено низку загальноприйнятих методичних рекомендацій, що виступають структурним орієнтиром для розробки бізнес-плану підприємства. В Україні існують Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств, що затверджені наказом Міністерства економіки України [10], та Методичні рекомендації з розробки бізнес-планів інвестиційних проєктів, затверджені наказом Державного агентства України з інвестицій [11]. Ці методики написання бізнес-плану ґрунтуються на стандартах Організації Об'єднаних Націй із промислового розвитку (ЮНІДО, UNIDO — United Nations Industrial Development Organization). Окремо варто виділити стандарти бізнес-планування BFM Group, розроблені українською консалтинговою компанією BFM Group Ukraine, що являються найбільш ґрунтовною методикою бізнес-планування. Ця методика містить унікальні розділи, такі як: аналіз ланцюжка створення вартості (Value Chain), матриця Boston Consulting Group, PEST-аналіз, галузеве оточення в середовищі для бізнесу, SWOT-аналіз га-

лузі [12]. Популярними та активно використовуваними в Україні є й міжнародні методики бізнес-планування.

Методика Організації Об'єднаних Націй із промислового розвитку (United Nations Industrial Development Organization — UNIDO, ЮНІДО) [13] — найбільш відома та проста, на її основі сформовано більшість сучасних методичних рекомендацій для бізнес-планування. Методика ЮНІДО є оптимальною для підприємств малого бізнесу, які починають свою діяльність та шукають потенційних інвесторів.

Методика Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР, EBRD) [14], який є одним з найбільших інвесторів Європи та центральноазіатського регіону. Методика ЄБРР найбільш трудомістка, містить повну історію підприємства та інформацію про кредиторів, про поручителів і про те, коли і в якому обсязі будуть погашені всі кредиторські заборгованості. Ця методика є актуальною для великих підприємств, які мають потужний економічний потенціал.

Методика компанії Goldman Sachs — однієї з найбільших інвестиційних компаній у США та світі. Фахівці Goldman Sachs у своїй роботі із визначення стратегічних фінансових перспектив та при формуванні інвестиційного портфелю акцентують увагу на інноваційних комерційних рішеннях, які вирішуватимуть соціальні та громадянські проблеми [15].

Методика фірми Ernst & Young Global Limited (відомої як EY) — британської аудиторсько-консалтингової компанії акцентує увагу на необхідності адаптуватися до швидких економічних та політичних змін. Бізнес-план згідно цієї методики має базуватися на організаційній меті підприємства, повинен включати всі компоненти циклу управління бізнесом (стратегію та довгостроковий план, річний план, бізнес-звітність, аналітику та прогноз). Бізнес-планування має ґрунтуватися на чітко визначених показниках результативності, які безпосередньо пов'язані зі стратегічними цілями організації та слугують для оцінки успіху бізнес-проєкту. Пріоритетними напрямками бізнес-планування визначаються вдосконалення та розвиток існуючих стратегічних ініціатив, де це можливо, замість того, щоб створювати нові, дублюючи або конкуруючі проєкти [16].

Методика TACIS (Technical Assistance for the nwealth of Independent States) — ґрунтується на спрощених стандартах UNIDO та пропонується Європейським Союзом із метою надання допомоги для підтримки Співдружності Незалежних Держав. Відповідно до методики TACIS бізнес-план має містити опис системи управління бізнесом, керівного складу з послужним списком, кадрового ланцюжка та процесу узгодження і прийняття рішень [17].

Методика KPMG (Klynveld Peat Marwick Goerdeler) — швейцарської асоціації, міжнародної мережі компаній, що надає консультаційні, аудиторські та інші види послуг. Бізнес-план за методикою KPMG успішно можуть використовувати підприємства середнього та великого бізнесу. Ця методика містить опис дій для підприємств, які випускають на ринок нові товари та послуги, включає структуру собівартості продукції або послуг, рух коштів, аналіз беззбитковості з термінами досягнення поставлених цілей, проводиться аналітична оцінка ринків збуту та конкурентів, прораховуються можливі

варіанти розвитку з потенційними ризиками і методами їх мінімізації [18].

Загальною для зазначених вище методичних рекомендацій щодо бізнес-планування, розроблених як вітчизняними фахівцями, так і міжнародними організаціями, є орієнтовна структура бізнес-плану, яка крім стратегічного плану, що окреслює стан ринку та маркетингові стратегії підприємства на довгострокову перспективу, має включати короткострокові організаційні аспекти. Кількість років, які потрібно включити в бізнес-план, і кількість періодів, на які розбивається кожен рік, буде відрізнятися в залежності від бізнес-проєктів. Малий бізнес має формувати прогноз на кілька років після року, в якому очікується отримання прибутку. Оскільки більшість малих підприємств сподіваються одержувати прибуток щонайбільше через 1-3 роки, зазвичай достатньо бізнес-моделі, яка охоплює до 3-5 років. Для великих компаній, які розглядають великі інвестиції, термін окупності може розтягнутися на багато років, і в таких випадках зазвичай розробляється десятирічний прогноз. В умовах невизначеності коли підприємство буде реалізувати бізнес-план при економічній нестабільності прогноз навіть на три-п'ять років буде хитким, а розширення прогнозу за межі цього періоду знижує його вірогідність і не дає додаткових переваг.

Втілення у життя бізнес-ідеї, як основної цілі підприємства, заради якої проводиться процес бізнес-планування, може бути здійснено шляхом обрання стратегічної "лінії поведінки" бізнесу на основі маркетингового плану (аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, аналітична оцінка стану галузі, наявних та потенційних конкурентів, власних конкурентних переваг, аналіз портфеля продуктів підприємства, тощо). Реалізація стратегічного плану здійснюється поетапно і визначається короткостроковими або середньостроковими планами, що окреслюються при визначенні організаційних аспектів бізнес-плану. Процес бізнес-планування на цьому етапі складається із фінансового та виробничого планів, що органічно поєднані у організаційному плані реалізації проєкту з оцінкою ризиків і визначенням відповідних компенсаційних заходів.

Організаційний план створюється з метою обґрунтувати вибір форми організації підприємницького проєкту, визначити відповідальних за цей процес, представити докази їх компетентності. Виокремлюють наступні складові організаційного плану [8]:

— Обґрунтування форми власності (приватна, колективна, комунальна, державна, змішана) та організаційно-правової форми управління підприємством.

— Обґрунтування потреби підприємницького проєкту в основному управлінському персоналі та надання його характеристик (кваліфікації, досвіду роботи, принципів оплати праці і т.д.);

— Визначення консалтингових потреб при реалізації підприємницького проєкту, якщо які-небудь управлінські функції не можуть бути повністю реалізовані силами власного персоналу.

— Обрання організаційної схеми управління: визначення кількості та розмірів кожного відділу і структурного підрозділу, їх підпорядкування, організація роботи обслуговуючих підрозділів (маркетингу, матеріального забезпечення, збуту, адміністрування тощо).

Таблиця 1. Потреба в основних засобах

| Назва групи та виду основних засобів | Ціна | Кількість | Сума  | Постачальник | Термін амортизації | Разом амортизація (за рік) |
|--------------------------------------|------|-----------|-------|--------------|--------------------|----------------------------|
| 1                                    | 2    | 3         | 4=2*3 | 5            | 6                  | 7=4/6                      |
| ...                                  |      |           |       |              |                    |                            |
| ...                                  |      |           |       |              |                    |                            |
| Усього                               |      |           | Σ     | –            | –                  | Σ                          |

Джерело: складено автором за даними [8].

— Розробка календарного плану-графіка основних етапів робіт, які сприяють підготовці початку реалізації бізнес-проєкту та реалізують його цілі. Календарний план зручно представити у вигляді діаграми Ганта, що включає наступні етапи:

- замовлення сировини та матеріалів;
- завершення дизайну проєкту продукції;
- одержання необхідних погоджень та дозволів, пов'язаних з реалізацією підприємницького проєкту;
- пошук, будівництво, оренда необхідних приміщень, розробка плану розміщення будівель та споруд, встановлення в їх межах устаткування, випробовування обладнання, випуск пробної партії виробів;
- пошук та найм персоналу, його підготовка до виконання завдань в межах проєкту і т. ін.

Узагальнюючим показником оцінки економічної ефективності сформованої організаційної структури управління бізнес-проєктом є інтегрований показник ефективності оргструктури, який характеризується системою трьох показників (формула 1):

$$E_{\varepsilon} = \left\{ \begin{array}{l} \varepsilon \\ p(\varepsilon) \\ c[c(\varepsilon); p(\varepsilon)] \end{array} \right. \quad (1),$$

де  $\varepsilon$  — корисний ефект;

$p(\varepsilon)$  — вірогідність досягнення корисного ефекту;

$c[c(\varepsilon); p(\varepsilon)]$  — витрати на досягнення корисного ефекту із заданою вірогідністю.

Виробничий план. У цьому розділі бізнес-плану обґрунтовуються можливості підприємства щодо виробництва продукту згідно заявлених перспективних планів та здійснюється розрахунок необхідного ресурсного забезпечення реалізації бізнес-проєкту. Виробничий план включає інформацію про послідовність виконання операцій; тип та метод організації виробництва; структуру виробничого циклу; схему технологічного процесу; графік виробничого процесу від сировини до кінцевої продукції.

Обґрунтування потреби в основних засобах надається, якщо проєкт передбачає придбання основних засобів (будівлі і споруди, автомобільний транспорт,

меблі, обладнання, устаткування, комп'ютерна техніка, інші основні фонди). У виробничому плані необхідно подати їх перелік. Приклад складання таблиці потреби в основних засобах наведено у таблиці 1.

Обґрунтування потреби в оборотних коштах включає перелік всіх видів сировини, матеріалів та комплектуючих, а також інших виробничих оборотних активів (виробничі запаси, готова продукція, дебіторська заборгованість, незавершене виробництво, грошові кошти, тощо), які будуть використовуватись при виробництві продукту. Приклад розрахунку потреби в оборотних коштах наведено у таблиці 2.

Обґрунтування потреби бізнес-проєкту у персоналі необхідно, з одного боку, для визначення ключових фінансових показників підприємства, які в свою чергу визначають фінансову стійкість підприємства та його акціонерну вартість. З іншого боку, цільові фінансові показники підприємства мають враховуватись при плануванні чисельності персоналу. Можна виділити три основні підходи до планування чисельності персоналу на підприємстві [19]:

— "зверху-вниз" — планування здійснюється управліннями підприємства вищої ланки відповідно до цільових ключових показників бізнес-проєкту (виручка, прибутковість, запланована середня заробітна плата та ін.) та корегується у процесі діяльності відповідно до потреб. Розрахунки проводяться за допомогою укрупнених методів:

— метод прямого розрахунку, при якому планова чисельність персоналу розраховується як відношення планового обсягу виробництва продукції до планової продуктивності праці;

— індексний метод, згідно якого визначається індекс планової зміни чисельності працюючих (як відношення темпів росту планового обсягу виробництва продукції до темпів росту планової продуктивності праці);

— шляхом розрахунку в плані можливого збільшення продуктивності праці під впливом різних факторів.

— "знизу-вгору" — чисельність планується для кожної організаційної одиниці з наступним покроковим

Таблиця 2. Потреба в оборотних коштах

| Продукція                           | Назва групи оборотних активів | Ціна | Питома потреба, (у натур. величинах) | Вартість | Постачальник |
|-------------------------------------|-------------------------------|------|--------------------------------------|----------|--------------|
| 1                                   | 2                             | 3    | 4                                    | 5=3*4    | 6            |
| Продукт А                           |                               |      |                                      |          |              |
|                                     |                               |      |                                      |          |              |
|                                     | Усього потреба (Продукт А)    |      |                                      | Σ        | –            |
| Продукт Б                           |                               |      |                                      |          |              |
|                                     |                               |      |                                      |          |              |
|                                     | Усього потреба (Продукт Б)    |      |                                      | Σ        | –            |
| Загальна потреба в оборотних коштах |                               |      |                                      | Σ        | –            |

Джерело: складено автором за даними [8].

узагальненням у плани великих підрозділів. При такому підході керівники середньої ланки для досягнення оперативних цілей своїх підрозділів можуть автономно формувати плани чисельності персоналу відповідно до стратегічного напрямку діяльності підприємства. Розрахунки проводяться із застосуванням чинних нормативів та експертної оцінки;

— "знизу-вгору/зверху-вниз" — метод, який передбачає узгодження результатів, отриманих зустрічними шляхами.

Обґрунтування ціни товару. Раціональна ціна товару зазвичай знаходиться у діапазоні між середньо-ринковою ціною подібного товару та собівартістю його виробництва. В національній практиці виробнича собівартість розраховується за правилами бухгалтерського обліку відповідно до принципів, методів і процедур, визначених в обліковій політиці платника податку [20, 21]. Перелік і склад статей калькулювання виробничої собівартості продукції (робіт, послуг) устанавлюються підприємством. До виробничої собівартості продукції (робіт, послуг) включаються [22]:

— прямі матеріальні витрати, до складу яких включаються вартість сировини та основних матеріалів, що утворюють основу вироблюваної продукції, купівельних напівфабрикатів та комплектуючих виробів, допоміжних та інших матеріалів;

— прямі витрати на оплату праці, до яких включаються заробітна плата та інші виплати робітникам, зайнятим у виробництві продукції, виконанні робіт або наданні послуг, які можуть бути безпосередньо віднесені до конкретного об'єкта витрат;

— інші прямі витрати, зокрема відрахування на соціальні заходи, плата за оренду земельних і майнових паїв, амортизація, втрати від браку;

— змінні загальновиробничі витрати — витрати на обслуговування і управління виробництвом, що змінюються прямо (або майже прямо) пропорційно до зміни обсягу діяльності, до яких відносять:

— витрати на оплату праці та соціальні заходи в частині оплати праці за відрядними розцінками та преміальними виплатами;

— витрати на перевезення, крім витрат на управління власним транспортом;

— витрати на зберігання, сортування, обробку, пакування та передпродажну підготовку товарів;

— витрати на рекламу;

— відсотки за користування кредитом;

— втрата товарів у межах норм природного убутку під час перевезення, зберігання, реалізації;

— постійні розподілені загальновиробничі витрати — витрати на обслуговування і управління виробництвом, що залишаються незмінними (або майже незмінними) при зміні обсягу діяльності, до них належать:

— оплата праці та відрахування на соціальні заходи й медичне страхування апарату управління;

— витрати на оренду та утримання експлуатацію та ремонт, страхування основних фондів;

— амортизаційні відрахування на повне відновлення основних фондів і нематеріальних активів;

— витрати на вдосконалення технології й організації виробництва.

Розрахунок потреби бізнес-проєкту в оборотних активах ґрунтується на планових обсягах виробництва. Планові обсяги реалізації можуть піддаватись коригуванню відповідно до коефіцієнта нормування оборотних активів (залежно від темпів росту обсягів виробництва, ресурсного забезпечення та ефективності його використання). На основі інформації про плановий обсяг виробництва і реалізації продукції можна розрахувати запас безпеки підприємства як у вартісному вираженні, так і у відсотках від беззбиткового обсягу діяльності підприємства.

Фінансовий план. Ключовий розділ бізнес-плану, мета якого надати чітке уявлення про очікувані фінансові результати діяльності підприємства в контексті реалізації бізнес-проєкту. Основними блоками планових фінансових розрахунків є план руху грошових коштів (план доходів та витрат), план чистого доходу, проєктний баланс.

План руху грошових коштів складається для узгодження надходження на підприємство грошових коштів (доходів з усіх джерел) та витрат, пов'язаних з реалізацією бізнес-проєкту та поверненням залучених інвестицій. Рух грошових коштів планується за періодами та характеризується наступними показниками:

— узагальнюючий показник чистих доходів визначається показниками доходу/виручки від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг); непрямих податків та інших відрахувань із доходу; чистого доходу/виручки від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) та іншими доходами;

— узагальнюючий показник витрат включає постійні та змінні витрати;

— прибуток

— податок на прибуток

— чистий прибуток

— коефіцієнт дисконтування

— поточна вартість чистого грошового потоку (нарастаючим підсумком)

— витрати на покриття інвестицій по проєкту.

План чистого доходу формується за періодами та характеризується наступними показниками:

— дохід/виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) формується показниками обсягу продажів у натуральному вигляді та ціною одиниці продукції;

— витрати на виробництво реалізованої продукції;

— прибуток від реалізації;

— результат від позареалізаційних операцій;

— податки;

— чистий прибуток.

Проєктний баланс містить інформацію про активи, пасиви та зобов'язання підприємства перед власниками, розподілену за плановими періодами реалізації проєкту. Активи включають дані за трьома розділами:

— необоротні активи (незавершене будівництво; основні засоби: залишкова вартість та первісна вартість; знос; довгострокові фінансові інвестиції; інші необоротні активи),

— оборотні активи (запаси: виробничі запаси та готова продукція; дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги; дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом; інша поточна заборгованість; по-

точні фінансові інвестиції; грошові кошти та їх еквіваленти в національній та іноземній валюті);

— витрати майбутніх періодів.

Пасив проєктного балансу містить складається із чотирьох розділів:

— забезпечення майбутніх витрат та платежів;

— довгострокові зобов'язання;

— поточні зобов'язання (короткострокові кредити банків; поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями; кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги; поточні зобов'язання по розрахунках із бюджетом, по страхуванню, з оплати праці; інші поточні зобов'язання);

— доходи майбутніх періодів.

Блок інформації проєктного балансу щодо зобов'язань перед власниками включає інформацію про статутний, додатковий та резервний капітали, нерозподілений прибуток (збиток), неоплачений капітал. У проєктному балансі підприємства обґрунтовується сума фінансових ресурсів, що планується витратити на придбання активів, визначаються джерела фінансування та обсяг фінансових ресурсів, що має бути залученим ззовні. Ця інформація є актуальною при розробці бізнес-плану як для інвесторів, кредиторів, так і для власників бізнесу.

Обґрунтування економічної ефективності проєкту. Заплановані фінансові результати проєкту можуть бути отримані через деякий час після початку його реалізації. Для обґрунтування доцільності впровадження проєкту у даний період значимим являється розрахунок інтегральних показників економічної ефективності та дисконтування грошових потоків проєкту — приведення вартості майбутніх (очікуваних) грошових потоків до поточної вартості.

Для розрахунку ставки дисконтування ( $r$ ) існує декілька способів, обрання методу розрахунку залежить від джерела фінансування. При використанні власних коштів як джерела фінансування використовується метод розрахунку вартості капітальних активів (CAPM — Capital Asset Pricing Model), відповідно до якого ставки дисконтування визначаються за формулою 2:

$$r = R_f + \beta_i(R_m - R_f) \quad (2),$$

де  $R_f$  — безризикова ставка прибутковості

$R_m$  — прибутковість ефективного ринкового портфеля

$\beta_i$  — коефіцієнт чутливості доходності активу (бізнесу проєкту) до змін ринкової доходності

$R_m$  — міра ринкового ризику.

При використанні позикових коштів як джерела фінансування при умові, що відсотки відносяться на собівартість, для визначення ставки дисконтування використовується ставка за кредитом (формула 3):

$$r = K_d \quad (3),$$

де  $K_d$  — вартість позикового капіталу (%).

Таблиця 3. Інтегральні показники економічної ефективності

| Показник                                                                       | Формула розрахунку                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Критерій |
|--------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------|
| Чистий поточний/приведений дохід (англ. <i>net present value, NPV</i> )        | $NPV = \sum_{t=0}^n \frac{S_t}{(1+r)^t} - \sum_{t=0}^n \frac{I_t}{(1+r)^t} = \sum_{t=0}^n \frac{C_t}{(1+r)^t}$ <p><math>S_t</math> — сальдо грошових потоків з операційної діяльності<br/> <math>I_t</math> — сальдо грошових потоків із інвестиційної діяльності<br/> <math>C_t</math> — чистий грошовий потік у розрахунковий період <math>t</math>,<br/> <math>r</math> — процентна ставка дисконтування для одного періоду (зазвичай року).<br/> <math>n</math> — номер останнього досліджуваного періоду (горизонт інвестиції).</p> | $>0$     |
| Індекс прибутковості (англ. <i>Profitability Index, PI</i> )                   | $PI = \frac{\sum_{t=0}^n \frac{S_t}{(1+r)^t}}{\sum_{t=0}^n \frac{I_t}{(1+r)^t}}$                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | $>1$     |
| Внутрішня норма рентабельності (англ. <i>internal rate of return, IRR</i> )    | $NPV = \sum_{t=0}^n \frac{S_t}{(1+IRR)^t} = 0$                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | $> r$    |
| Період окупності (англ. <i>payback period; PBP</i> )                           | $PBP = \frac{I}{NP}$ <p><math>NP</math> — чистий прибуток</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |          |
| Дисконтований період окупності (англ. <i>discounted payback period, DPBP</i> ) | $DPBP: t \Rightarrow \sum S_t = \sum I_t$                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |          |

Джерело: складено за даними [12].

При використанні позикових коштів як джерела фінансування при умові, що відсотки виплачуються із чистого прибутку, для визначення ставки дисконтування використовується ставка за кредитом із коригуванням на податок на прибуток (формула 4):

$$r = K_d(1 - T) \quad (4),$$

де  $T$  — ставка податку на прибуток.

Якщо джерелом фінансування виступають і власні, і позикові кошти ставка дисконтування визначається за методом оцінки середньозваженої вартості капітальних активів (WACC — weighted average cost of capital) за формулою 5:

$$r = K_s \times W_s + K_d \times W_d(1 - T) = \sum K_i \times W_i \quad (5),$$

де  $K_i$  — вартість  $i$ -го джерела

$K_s$  — вартість власного капіталу (%)

$W_i$  — частка  $i$ -го джерела у загальній сумі інвестицій

$W_s$  — частка власного капіталу у сумі інвестицій

$W_d$  — частка позикового капіталу в загальній сумі інвестицій.

Формули для розрахунку інтегральних показників економічної ефективності проєкту, що характеризують доцільність реалізації проєкту, представлені у таблиці 3.

Відповідність показників визначеним критеріям ефективності свідчить на користь інвестування коштів (за заданих умов фінансування) у проєкт та ймовірність того, що його прибутковість буде вище середньої на ринку. Доказово нормуються лише показники ефекту та ефективності, а для визначення періодів окупності економічно доведених нормативів не існує.

Оцінка ризиків. Стартапи, інновації та розвиток бізнесу за своєю суттю ризиковані, тому в процесі

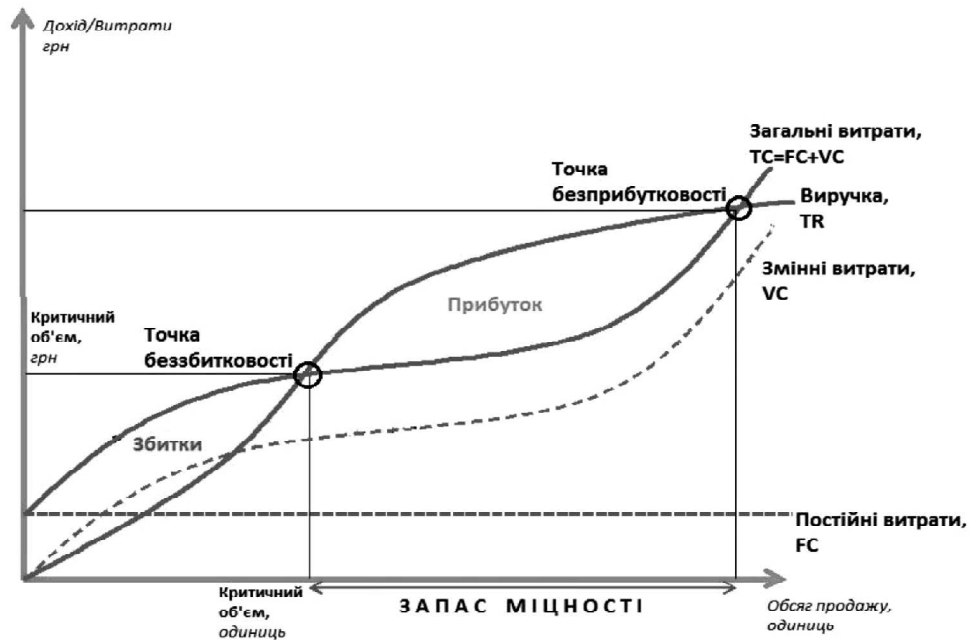


Рис. 1. Графічна модель оцінки оптимального співвідношення об'ємів продажу та витратків, у т.ч. інвестиційних витрат

Джерело: складено за даними [12].

бізнес-планування необхідно визначити можливі ризики, стратегії управління та мінімізації їх впливу на бізнес. Ризики підприємницької діяльності можна класифікувати як: економічні, технічні, комерційні, соціальні, екологічні, непередбачені ризики (форсмажор). Здатність бізнесу оцінити ризики та управляти ними значною мірою залежить від рівня та досвіду управлінців та характеру події.

Оцінка беззбитковості проєкту. Точка беззбитковості (англ. break-even point, BEP) представляє об'єм виручки, при якому підприємство не має ні збитків, ні прибутку. Розрахунок точки беззбитковості може проводитися за кожним окремим продуктом або за показником загального обсягу продажів. При розрахунку беззбитковості (у натуральному вигляді) за кожним окремим продуктом використовується формула (6)

$$BEP = \frac{TFC}{(P - VC)} \quad (6),$$

де TFC — загальні постійні витрати;

P — ціна продукту;

VC — змінні витрати в одиниці продукту;

(P - VC) — маржинальний прибуток з одиниці виробленого продукту.

Для визначення обсягу продажів, що забезпечить максимальний дохід і найбільш оптимальні витрати, необхідно оцінити запас міцності, зазвичай це об'єм продажів між точками беззбитковості та безприбутковості (рис. 1).

Ринок має певну ємність, тому збільшувати продажі до нескінченності не можливо. Починаючи з певної межі, для збільшення продажів, доведеться знижувати ціни. Отже, темпи зростання виручки зі збільшенням обсягів почнуть знижуватися. Збільшення продажів вимагатиме випуску додаткового продукту, а відповідно і збільшення витрат. За цих обставин графік сумарних

витрат буде прагнути вгору, і в результаті зустрінеться з графіком виручки, що падає. З цього моменту робота підприємства знову буде збитковою.

Однозначного визначення точки безприбутковості не існує. Оптимальний масштаб бізнесу залежить від багатьох внутрішніх і зовнішніх факторів (обсягу ринку, ціни на продукт, особливості технології, середньої заробітної плати у регіоні чи галузі, вартості сировини, комунальних платежів, податкових ставок, тощо). Для своєчасного виявлення спаду важливо проводити регулярний моніторинг показників економічної ефективності підприємства (рівень постійних витрат, відношення змінних витрат до виручки, відношення чистого прибутку до виручки, чистий поточний дохід/прибуток).

Оцінка чутливості проєкту. Аналіз чутливості допомагає оцінити вплив зміни вхідних параметрів (наприклад, обсяг продажу, операційні витрати, інвестиційні витрати, ціна продукту, ставки оподаткування, відсоткові ставки за позиками, рівень інфляції, тощо) на кінцеві характеристики проєкту. Результуючими показниками реалізації проєкту можуть виступати: показники ефективності (чистий дисконтований дохід, внутрішня норма прибутковості, індекс прибутковості, термін окупності, рентабельність інвестицій), щорічні показники проєкту (балансовий прибуток, чистий прибуток, сальдо накопичених реальних грошей). Чим більш широкий діапазон варіації параметрів, при якому норма прибутку залишається позитивною величиною, тим більш стійкий проєкт.

Метод Монте-Карло об'єднує аналіз чутливості і аналіз розподілу ймовірностей вхідних змінних. Такий підхід передбачає введення випадково згенерованого набору вхідних даних у модель для отримання набору можливих виходів. Використання методів Монте-Карло для отримання найбільш ефективної моделі вимагає великої кількості випадкових вхідних даних. Така техніка

може бути корисною для моделювання графіків проєкту та дає змогу оцінити кількісно альтернативні стратегічні варіанти, а також оцінити потребу у фінансуванні за різних умов, використовуючи агреговані оцінки для найгіршого випадку та найкращого варіанту. Методи моделювання, незважаючи на свої обмеження, надають певне уявлення про величину потенційних ризиків та є корисними при бізнес-плануванні, але вони не замінюють аналітичний аналіз ризиків, з якими стикається бізнес.

Стратегії управління ризиком. Тактики та стратегії для управління та пом'якшення визначених бізнес-ризиків будуть відрізнятися в залежності від виду підприємницької діяльності, галузі, позиції підприємства на ринку. Стратегії пом'якшення потенційних ризиків повинні базуватися на впливі на один із вимірів ризику.

Наприклад, при бізнес-плануванні може бути передбачений вибір на користь стратегії оренди устаткування та обладнання, а не інвестування у власне обладнання. Це зменшить кількість ресурсів, що необхідні для першочергового інвестування. Інша стратегія може полягати у залученні партнерів або створенні спільного підприємства з постачальником або дистриб'ютором, щоб розділити деякі фінансові та операційні ризики проєкту. У таких стратегіях закладений деякий ризик, що також потрібно враховувати при бізнес-плануванні. Середовище, в якому працює бізнес, постійно змінюється, тому важливо здійснювати оцінки ризику регулярно, щоб своєчасно виявити нові сфери ризику та адекватно відреагувати, змінивши або скорегувавши стратегію діяльності підприємства.

## ВИСНОВКИ

Отже, процес бізнес-планування є ітеративним, він повторюється, забезпечуючи створення удосконаленої версії бізнес-плану на кожному етапі. Такий підхід забезпечує відповідність принципу циклічності проєктного управління, коли результати, отримані в процесі написання наступних розділів, призводять до необхідності ввести корективи в попередні розділи. Тому після завершення написання бізнес-плану вносяться остаточні коригування та оформлюється резюме, яке представляє основні результати бізнес-планування у стислому вигляді.

Реалізація бізнес-ідеї, як основної цілі підприємства, заради якої проводиться процес бізнес-планування, може бути здійснено шляхом обрання певної стратегії діяльності на основі маркетингового плану (аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, аналітична оцінка стану галузі, наявних та потенційних конкурентів, власних конкурентних переваг, аналіз портфеля продуктів підприємства, тощо). В умовах невизначеності економічної діяльності сценарне планування стратегічних варіантів здійснюється із використанням альтернативних ідей та припущень. Оцінити кількісно альтернативні стратегічні варіанти, а також оцінити потребу у фінансуванні, спираючись на розуміння зовнішніх та внутрішніх економічних процесів, дозволяє аналітична оцінка організаційних аспектів діяльності підприємства. На етапі формування організаційних аспектів бізнес-плану формуються організаційний, виробничий та фінансовий плани, що органічно поєднані у плані реалізації проєкту з оцінкою ризиків і визначенням відповідних компенсаційних заходів.

Реалізація стратегічного плану здійснюється поетапно і визначається короткостроковими або середньостроковими планами, що окреслюються при визначенні організаційних аспектів бізнес-плану. Визначення організаційних аспектів бізнес-планування, за допомогою яких можуть бути досягнені стратегічні цілі підприємства у період, коли його економічна діяльність здійснюється в умовах невизначеності та нестабільності, зазвичай обмежується періодом на три-п'ять років. Розширення прогнозу за межі цього періоду знижує його вірогідність і не дає додаткових переваг.

## Література:

1. Макаренко С.М., Олійник Н.М. Бізнес планування: навчально-методичний посібник. Херсон: ТОВ "ВКФ СТАР ЛТД", 2017. 224 с.
2. Barrow C., Barrow P., Brown R. The Business Plan Workbook: A Step-By-Step Guide to Creating and Developing a Successful Business. 9th Edition. — Kogan Page, 2018. 407 p.
3. Collins J. Good to Great: Why Some Companies Make the Leap and Others Don't. Harper Business. 1st edition. 2001. 400 p.
4. Friend G., Zehle S. Guide to Business Planning. The Economist Newspaper Ltd, 2009. — 282 p.
5. Ford B.R., Bornstein J.M., Pruitt P.T. Ernst & Young Business Plan Guide. 3rd edition. Wiley. 2007. 256 p.
6. Bose, S., Roy, S.K., & Tiwari, A.K. Measuring customer-based place brand equity (CBPBE): An investment attractiveness perspective. Journal of Strategic Marketing, 24 (7), 2016. P. 617—634.
7. Лаврів Л.А. Бізнес-планування у діяльності організації: базові процедури та основні методичні підходи. Інноваційна економіка. 2013. № 10 (48). С. 104—111.
8. Бізнес-планування: навч. посіб. / Т. Г. Васильців, Я. Д. Качмарик, В. І. Блонська, Р. Л. Лупак. К.: Знання, 2013. 173 с.
9. Гурова К., Мельничук М., Пашенко А. Оцінювання інвестиційної привабливості малого підприємства. Економіка та суспільство. 2021. вип. 32. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-77>
10. Про затвердження Методичних рекомендацій з розроблення бізнес-плану підприємств: Наказ Міністерства економіки України від 06.09.2006 № 290 / База даних "Законодавство України". URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0290665-06#Text> (дата звернення: 02.06.2022).
11. Про затвердження Методичних рекомендацій з розробки бізнес-планів інвестиційних проєктів: Наказ Державного агентства України з інвестицій та розвитку від 31.08.2010 № 73 / База даних "Законодавство України". URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0073537-10#Text> (дата звернення: 02.06.2022).
12. Стандарти бізнес-планів BFM Group. URL: <http://www.bfm.at.ua/index/0-17> (дата звернення: 02.07.2022).
13. Guide to the Business Plan. UNIDO. URL: [https://www.unido.org/sites/default/files/2008-07/Annex\\_7\\_Guide\\_to\\_the\\_Business\\_Plan\\_0.pdf](https://www.unido.org/sites/default/files/2008-07/Annex_7_Guide_to_the_Business_Plan_0.pdf) (дата звернення: 02.06.2022).
14. Методика розроблення бізнес-плану Європейського банку реконструкції та розвитку: веб-сайт. URL: <http://www.ebrd.com/russian/pages/about.shtml> (дата звернення: 02.06.2022).

15. What We Do. Goldman Sachs. URL: <https://www.goldmansachs.com/what-we-do/>

16. Integrated business planning: Unlocking business value in uncertain times. Ernst & Young LLP. 2015. 16 p.

17. Ukraine Investment and Business Guide Volume 1 Strategic and Practical Information. IBP USA. Lulu.com, 2013. 300 p.

18. KPMG 2021 CEO Outlook: Plugged-in, people-first, purpose-led. KPMG International. 2021. 23 p. URL: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2021/09/kpmg-2021-ceo-outlook.pdf>

19. Kim Y.H., Sting F.J., Loch Ch.H. Top-Down, Bottom-Up, or Both? Toward an Integrative Perspective on Operations Strategy Formation. Journal of Operations Management. 2014. Volume 32. Issue 7—8. P. 462—474. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jom.2014.09.005>

20. Податковий кодекс України від 02.12.2010 № 2755-VI. Редакція від 17.06.2022 / База даних "Законодавство України". URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17?find=1&text=%D1%81%D0%BE%D0%B1%D1%96%D0%B2%D0%B0%D1%80%D1%82#w1\\_1](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17?find=1&text=%D1%81%D0%BE%D0%B1%D1%96%D0%B2%D0%B0%D1%80%D1%82#w1_1) (дата звернення: 26.06.2022).

21. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 25 "Спрощена фінансова звітність": Наказ Міністерства Фінансів України від 25.02.2000 № 39. Редакція від 10.08.2021 / База даних "Законодавство України". URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0161-00#Text> (дата звернення: 26.06.2022).

22. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку: Наказ Міністерства Фінансів України від 31.12.1999 N 318. Редакція від 03.11.2020 / База даних "Законодавство України". URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text> (дата звернення: 26.06.2022).

#### References:

1. Makarenko, S.M. and Oliynyk, N.M. (2017), *Biznes planuvannia: navchal'no-metodychnyj posibnyk* [Business planning: educational and methodological manual], TOV "VKF STAR LTD", Kherson, Ukraine.

2. Barrow, C., Barrow, P. and Brown, R. (2018), *The Business Plan Workbook: A Step-By-Step Guide to Creating and Developing a Successful Business*, 9th ed, Kogan Page, London, UK.

3. Collins, J. (2001), *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap and Others Don't*, 1st ed, Harper Business, New York, USA.

4. Friend, G. and Zehle, S. (2009), *Guide to Business Planning*, The Economist Newspaper Ltd, London, UK.

5. Ford, B.R., Bornstein, J.M. and Pruitt, P.T. (2007), *Ernst & Young Business Plan Guide*, 3rd ed, Wiley, Canada.

6. Bose, S., Roy, S.K. and Tiwari, A.K. (2016), "Measuring customer-based place brand equity (CBPBE): An investment attractiveness perspective", *Journal of Strategic Marketing*, vol. 24, no. 7, pp. 617—634.

7. Lavriv, L.A. (2013), "Business planning in the activity of the organization: basic procedures and main methodical approaches", *Innovatsijna ekonomika*, vol. 10, no. 48, pp. 104—111.

8. Vasylytsiv, T. H., Kachmaryk, Ya. D., Blons'ka, V. I. and Lupak, R. L. (2013), *Biznes-planuvannia* [Business planning], Znannia, Kyiv, Ukraine.

9. Hurova, K., Mel'nychuk, M. and Paschenko, A. (2021), "Assessment of the investment attractiveness of a small enterprise", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 32. doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-77.

10. Ministry of Economy of Ukraine (2006), "On the approval of Methodological recommendations for the development of a business plan of enterprises", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0290665-06#Text> (Accessed 2 June 2022).

11. State Agency of Ukraine for Investments and Development (2010), "On the approval of Methodological recommendations for the development of business plans for investment projects", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0073537-10#Text> (Accessed 2 June 2022).

12. BFM Group (2022), "BFM Group Business Plan Standards", available at: <http://www.bfm.at.ua/index/0-17> (Accessed 2 June 2022).

13. UNIDO (2008), "Guide to the Business Plan", available at: [https://www.unido.org/sites/default/files/2008-07/Annex\\_7\\_Guide\\_to\\_the\\_Business\\_Plan\\_0.pdf](https://www.unido.org/sites/default/files/2008-07/Annex_7_Guide_to_the_Business_Plan_0.pdf) (Accessed 2 June 2022).

14. European Bank (2022), "Methodology for developing a business plan of the European Bank for Reconstruction and Development", available at: <http://www.ebrd.com/russian/pages/about.shtml> (Accessed 2 June 2022).

15. Goldman Sachs (2022), "What We Do", available at: <https://www.goldmansachs.com/what-we-do/> (Accessed 2 June 2022).

16. Ernst & Young (2015), *Integrated business planning: Unlocking business value in uncertain times*, Ernst & Young LLP, London, UK.

17. Inc lbp (2013), *Ukraine Investment and Business Guide Volume 1 Strategic and Practical Information*, Lulu.com, USA.

18. CEO KPMG (2021), "KPMG 2021 CEO Outlook: Plugged-in, people-first, purpose-led", KPMG International, available at: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2021/09/kpmg-2021-ceo-outlook.pdf> (Accessed 2 June 2022).

19. Kim, Y.H., Sting, F.J. and Loch, Ch.H. (2014), "Top-Down, Bottom-Up, or Both? Toward an Integrative Perspective on Operations Strategy Formation", *Journal of Operations Management*, vol. 32, no. 7—8, pp. 462—474. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2014.09.005>

20. The Verkhovna Rada of Ukraine (2022), "The Tax Code of Ukraine", available at: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17?find=1&text=%D1%81%D0%BE%D0%B1%D1%96%D0%B2%D0%B0%D1%80%D1%82#w1\\_1](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17?find=1&text=%D1%81%D0%BE%D0%B1%D1%96%D0%B2%D0%B0%D1%80%D1%82#w1_1) (Accessed 26 June 2022).

21. Ministry of Finance of Ukraine (2021), "On the approval of the National accounting regulation (standard) 25 "Simplified financial reporting", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0161-00#Text> (Accessed 26 June 2022).

22. Ministry of Finance of Ukraine (2020), "On the approval of the National regulation (standard) of accounting", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0027-00#Text> (Accessed 26 June 2022).

*Стаття надійшла до редакції 10.04.2023 р.*