

**Шепетько С.В.**

*здобувач вищої освіти,*

*Навчально-науковий інститут менеджменту та психології*

*Державного закладу вищої освіти*

*«Університет менеджменту освіти»*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-602-0-31>

## **КЛАСИФІКАЦІЯ ТА СУЧАСНІ СТАНДАРТИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ**

Сучасний бізнес-план є універсальним і діючим інструментом у діяльності будь якого підприємства або іншого суб'єкта господарювання, який характеризує структуру майбутнього бізнесу, дає відповіді на значну кількість питань щодо реалізації планів розвитку та допомагає визначити сильні та слабкі сторони даного підприємства. Професійно складений бізнес-план дозволяє сформулювати та обґрунтувати місію та цілі майбутньої компанії, а також залучити необхідні ресурси для реалізації задумів та планів.

Бізнес-план потрібен власнику або директору підприємства, акціонерам, інвесторам або банківським працівникам та зазвичай розробляється для відкриття нового бізнесу (підприємства), але може розроблятися для реорганізації чи оздоровлення діючого підприємства або створення нового підрозділу, а також для виробництва нового продукту чи надання нового виду послуг. Тому структура та зміст кожного бізнес-плану може відрізнятися залежно від його цілей та завдань, а також від характеристики споживача, для якого розробляється даний документ (акціонер, інвестор, кредитор тощо). Наприклад, для інноваційних підприємств, які створюють новий продукт або нову послугу, критично важливим є проведення маркетингового дослідження з метою вивчення потенційного ринку збуту та створення образу майбутнього споживача цього продукту або послуги.

Отже, структура та зміст бізнес-плану може змінюватися у залежності від: галузі майбутнього бізнесу, розмірів потенційного ринку, виду та розміру новоствореного

підприємства, характеристики продукту або послуги, конкурентного середовища, обраної стратегії розвитку бізнесу та перспективи розвитку галузі [5]. У світовому економічному середовищі існують різноманітні стандарти розробки бізнес-планів, які умовно можна розділити на три основні групи: міжнародні стандарти бізнес-планування, вітчизняні стандарти та корпоративні стандарти.

Сучасні стандарти створення бізнес-планів – це типові рекомендації та вимоги до змісту та структури даного документу, які погоджені провідними міжнародними організаціями, світовими банками, консалтинговими компаніями чи вітчизняними органами державної влади, та рекомендовані для використання міжнародними та вітчизняними суб'єктами господарювання. У світовому економічному середовищі найбільш популярними є наступні стандарти бізнес-планування: UNIDO, ЄБРР, KPMG, TESIS, BFM Group тощо [1; 2].

Стандарт UNIDO (Організація Об'єднаних Націй з промислового розвитку) був розроблений у 1978 році і стан найбільш популярним світовим стандартом бізнес-планування. Цей стандарт є універсальним інструментом для фінансових аналітиків, інвесторів та кредиторів, оскільки дозволяє розробнику зібрати та викласти у зручному для потенційних інвесторів форматі всю необхідну інформацію щодо запланованого бізнесу, зокрема: детальний опис продукту (послуги), цільової аудиторії, об'єму потенційного ринку, характеристики конкурентного середовища та маркетингової стратегії [3]. В стандарті UNIDO значна увага приділяється опису виробничому процесу, управлінню персоналом та фінансовому аналізу. В фінансовій частині міститься детальна характеристика кількісних показників доходів і витрат за проєктом, що дозволяє спрогнозувати чистий прибуток майбутнього бізнесу, його грошовий потік та здійснити аналіз ефективності (рентабельності) даного проєкту. До недоліків даного стандарту відноситься недостатній аналіз ризиків, неврахування особливостей вітчизняної нормативно-правової бази та податкової системи, а також відсутність рекомендацій щодо цінової політики майбутнього бізнес-проєкту.

Стандарт Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР), який розроблений цим банком для спрощення процесу фінансування інвестиційних проєктів в країнах Центральної Європи та Азії. Європейський банк реконструкції й розвитку є одним із найбільших міжнародних інвесторів у цих регіонах, який залучає іноземні інвестиції та використовує власні кошти для створення нових і підтримки існуючих підприємств. До переваг стандарту відноситься детальний опис ринку, конкурентного середовища, обсягів реалізації продукції та прогнозовані фінансові результати та аналіз прибутковості (рентабельності) цього проєкту, що дозволяє потенційним інвесторам оцінити ризики від кредитування даного бізнес-проєкту [4]. Однак, місія та мета бізнес-плану, на нашу думку, висвітлена недостатньо чітко.

Стандарт KPMG (англ. Klynveld Peat Marwick Goerdeler) розроблений всесвітньовідомою аудиторською компанією, яка належить до «великої четвірки» аудиторських компаній світу, що надають консультаційні послуги з податкових та фінансових питань, а також надають сприяння у реалізації конкретних інвестиційних проєктів. Перевагою даного стандарту є комплексний аналіз ринку та розрахунок проєктної собівартості виробництва продукції (надання послуг), що дозволяє управляти майбутніми витратами та вживати заходів щодо зниження собівартості виробництва та підвищення рентабельності (прибутковості) бізнес-проєкту. Недоліком даного стандарту є недостатній опис технологічних аспектів, виробничого плану, а також відсутність аналізу виробничих потужностей та матеріально-технічної бази для реалізації бізнес-плану.

Стандарт TACIS (Technical Assistance for the Commonwealth of Independent States, Технічна допомога Співдружності незалежних держав), розроблений у 1991 році у Європейському Союзі з метою надання інвестиційної підтримки новоствореним державам Східної Європи і Центральної Азії. Цей стандарт націлений на залучення потенційних інвесторів для реалізації інноваційних проєктів, в якому значна увага приділяється аналізу виробничої спроможності та кадровому потенціалу. Детальний опис потенційного ринку і прогнозований рівень попиту на

інноваційний продукт (послугу), дозволяє розрахувати необхідний обсяг інвестицій та фінансові показники реалізації проєкту: рентабельність та період окупності проєкту. Недоліком даного стандарту є недостатня увага матеріально-технічним аспектам реалізації бізнес-проєкту, зокрема відсутність детального опису виробничих потужностей та графіку їх впровадження, а також не конкретизується яка частка інвестицій фінансується за рахунок особистих коштів, а яка за рахунок зовнішніх запозичень.

Стандарт BFM GROUP є найбільш деталізованим серед усіх попередньо розглянутих бізнес-планів, який забезпечує чітке бачення місії та мети проєкту, дослідження ринку та конкурентного середовища, формування маркетингової стратегії, а також ґрунтовний аналіз фінансових показників та характеристики потенційних ризиків реалізації проєкту. Основними перевагами даного стандарту є ґрунтовний аналіз ринкового та конкурентного середовища; чіткі вимоги до структури документа, які заборонено порушувати; врахування особливостей ліцензування та зовнішньоекономічної діяльності підприємства, як необхідність сплати митних квот і тарифів, передбачення можливості юридичний суперечок із міжнародними партнерами; деталізована фінансова модель, яка дозволяє прогнозувати майбутні витрати, прибуток, грошові потоки, визначити точку беззбитковості та рентабельність проєкту; аналіз потенційних ризиків, що допомагає визначити потенційні загрози та вживати заходів для їх усунення або мінімізації. Особливість структури стандарту бізнес-планування BFM полягає в тому, що половина його розділів присвячена фінансовому плануванню та аналізу прибутковості майбутнього бізнесу. У зв'язку із цим, стандарт бізнес-планування BFM є логічним і зрозумілим для міжнародних кредиторів та інвесторів, за його допомогою було проінвестовано тисячі успішних бізнес-проєктів у цілому світі, завдяки чому цей стандарт набув світової популярності та визнання.

Українські стандарти бізнес-планування узагальнюють світовий досвід і найкращі здобутки міжнародного економічного середовища та передбачають детальний опис ринкового та

конкурентного середовища, маркетингову стратегію, фінансове планування та аналіз ризиків. У 2006 році Міністерство економічного розвитку і торгівлі України затвердило єдиний підхід для підготовки бізнес-планів вітчизняних підприємств [5]. У 2010 році Державне агентство України з інвестицій та розвитку розробило Методичні рекомендації з розробки бізнес-планів інвестиційних проектів [6]. У 2022 році Уряд України затвердив структуру і зміст бізнес-планів, які подаються на отримання державних грантів для розвитку малого та середнього бізнесу [7].

У сучасному світовому бізнес-середовищі бізнес-планування стало дієвим інструментом відкриття новоствореного бізнесу або розвитку діючого підприємства. Це є своєрідна «дорожня картка», яка допомагає ініціатору бізнесу структурувати свої ідеї та задуми, а ймовірним інвесторам та кредиторам спрогнозувати рентабельність та оцінити потенційні ризики фінансування конкретного бізнес-проекту. У світі не існує єдиного стандарту бізнес-планування, оскільки структура та зміст даного документа залежить від багатьох факторів, як перспективи розвитку галузі, розмір ринку, конкурентного середовища, особливостей продукту/послуги, розміру інвестицій тощо. Кожний стандарт бізнес-планування має свою структуру, вимоги до змісту, рівень деталізації та акцентування уваги на певних показниках. У залежності від призначення бізнес-плану, його структура та зміст повинні надавати повне уявлення про місію та мету бізнес-плану, а також надавати потенційним інвесторам та кредиторам інформацію про перспективи їх участі у даному бізнес-проекті.

### **Література:**

1. Кваша О.С. Світові моделі мотивації праці на підприємствах: уроки для України. *Проблеми економіки*. 2014. № 1. С. 112. URL: <http://global-national.in.ua/archive/1-2014/16.pdf> (дата звернення: 17.03.2026).
2. Кваша О.С., Фоміна В.В. Бізнес-планування у діяльності організації: європейські стандарти, основні методологічні підходи та базові процедури. *Економіка і суспільство*. С. 268–275. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/12\\_ukr/45.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/45.pdf) (дата звернення: 17.03.2026).

3. Макаренко С. М., Олійник Н. М. Бізнес-планування: навчальний посібник. 2017. 274 с.

4. Масловська М.В., Перевозчикова Н. О. Особливості процесу бізнес-планування в сучасних умовах розвитку України. *Ефективна економіка*. 2013. №11. С. 1–3.

5. Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств: затверджені Наказом Міністерства економіки України від 06.09.2006. №290. URL: <http://zakon.nau.ua/doc/?code=v0290665-06> (дата звернення: 17.03.2026).

6. Методичні рекомендації з розробки бізнес-планів інвестиційних проектів: затверджені Наказом Державного агентства України з інвестицій та розвитку від 31.08.2010. № 73. URL: <http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1041.39798.0> (дата звернення: 17.03.2026).

7. Порядок надання мікрогрантів на створення або розвиток власного бізнесу: затверджені Постановою КМУ № 738 від 21.06.2022 року. URL: <http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1041.39798.0> (дата звернення: 17.03.2026).