

БІЗНЕС-ПЛАН КОМПАНІЇ: СУТНІСТЬ ТА СТРУКТУРА

Подмазко О. М., кандидат економічних наук, старший викладач кафедри економіки, права та управління бізнесом, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: ampodmazko@gmail.com
ORCID ID: 0009-0003-1495-6046

Ганевич М. О., студентка 3-го курсу факультету економіки та управління підприємництвом, Одеський національний економічний університет, м. Одеса, Україна
e-mail: famma1603@gmail.com

***Анотація.** У статті розкрито сутність економічної категорії «бізнес-план» як ключового інструменту для покращення системи управління бізнесом. Здійснено аналіз практик із структурної побудови бізнес-плану компанії. Надано пропозиції щодо формування ефективної структури бізнес-плану. Запропоновано доповнити структуру бізнес-плану блоком соціальної відповідальності компанії. Окреслено ключові потреби стейкхолдерів у розрізі бізнес-плану. Виділено основні способи практичного використання бізнес-плану різними групами стейкхолдерів. Здійснено огляд основних обмежень бізнес-плану як інструменту в рамках системи управління компанією.*

***Ключові слова:** бізнес-планування, бізнес-план, структура бізнес-плану, стейкхолдер, управління бізнесом.*

BUSINESS PLAN OF A COMPANY: ESSENCE AND STRUCTURE

Podmazko O. M., Candidate of Economic Sciences (Ph.D. in Economics), Senior Lecturer at the Department of Economics, Law and Business Management, Odessa National Economic University, Odessa, Ukraine
e-mail: ampodmazko@gmail.com
ORCID ID: 0009-0003-1495-6046

Hanevych M. O., 3rd year student of the Faculty of Economics and Business Management, Odessa National Economic University, Odessa, Ukraine
e-mail: famma1603@gmail.com

***Abstract.** The volatility and uncertainty of the business environment, which currently affect companies on both short- and long-term time horizons, require an effective business management toolkit at both strategic and tactical levels. This underscores the relevance of the problem of using a business plan as a key management tool for companies. The purpose of this article is to identify the essential characteristics and peculiarities of the structural design of a business plan, based on the key needs of stakeholders. The article reveals the essence of the economic category "business plan" as a key tool for improving business management. The author proposes to define a business plan both in terms of general vision, goals, strategy, and business tactics and in terms of a management tool for formulating and implementing company budgets and plans. The author provides suggestions for creating an effective structure of a comprehensive and concise business plan, including a social responsibility component. The article outlines the key needs of stakeholders in relation to the business plan and identifies the primary ways in which different stakeholder groups can use it. The article also provides an overview of the main limitations of the business plan as a management tool within the framework of company management.*

***Keywords:** business plan, structure of a business plan, stakeholder, project management.*

JEL Classification: L210, M200.

Постановка задачі. Український бізнес стоїть перед суттєвими викликами екзогенного та ендогенного характеру, що були спричинені не лише збройною агресією на сучасному етапі, а й затяжними кризовими явищами в національній економіці, насамперед соціально-економічного характеру, та незавершеністю ринкових реформ. Відповідно, українському бізнесу необхідно шукати шляхи до покращення фінансових і ринкових позицій та результатів ведення бізнесу як на коротко-, так і на довгострокових часових відрізках. Враховуючи це, проблематика формування та імплементації ефективного бізнес-плану є критично важливою для українського бізнесу. Додатковий виклик у цьому контексті утворюється через часте використання терміну «бізнес-план» у науковій та публіцистичній літературі, що веде до різноманітного тлумачення терміну та втрати його сутнісного розуміння – відповідно і до зниження якості

бізнес-плану компанії. Виходячи з вищезазначеного, значної актуальності набуває проблематика визначення сутності та структури бізнес-плану компанії, що сприятиме посиленню науково-практичних аспектів ефективного управління на мікро-рівні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематиці сутності та структури бізнес-плану присвячено ряд робіт зарубіжних і українських вчених: А. Хаг [1], М. Алонсо-Васкеса [2], М. Вуд та В. Маккінлі [3], Г. Алексіна [4], Н. Петрищенко [5], К. Великих [6], Н. Данік [7] та ін. У своїх дослідженнях вони аналізують бізнес-план як: інструмент взаємодії між підприємцем та стейкхолдерами, інструмент управління у різноманітних бізнес-ситуаціях, інструмент досягнення цілей компанії тощо.

Відокремлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Однак, проблематика сутності бізнес-плану компанії у контексті сучасних викликів бізнес-середовища в умовах транзитивної економіки України і відповідних потреб стейкхолдерів все ще є недостатньо вивченою.

Мета дослідження. Метою статті є визначення особливостей сутності та структури бізнес-плану з урахуванням цілей і потреб компанії та інших стейкхолдерів, а також сучасних аспектів бізнес-середовища в умовах трансформаційної економіки України.

Основний матеріал. В умовах невизначеності та ускладнень екзогенного та ендогенного характеру для ведення бізнесу посилюється потреба у результативних інструментах і підходах до управління компанією з фокусом на забезпечення коротко- та довгострокових результатів – у контексті як фінансового, так і ринкового управління. Одним з таких ключових інструментів є бізнес-план компанії. Однак постає проблема визначення результативності та доречності цього інструменту ринкового та фінансового управління.

З метою вирішення цієї науково-практичної задачі розглянемо думки низки зарубіжних та українських дослідників щодо сутності економічної категорії «бізнес-план» (табл. 1).

На основі вищенаведених визначень економічної категорії

«бізнес-план» сформулюємо визначення цієї категорії. Бізнес-план – це документ, що узагальнює бачення та цілі бізнесу, а також визначає стратегію та тактику їх досягнення, і є основою для розробки та реалізації операційних бюджетів, цілей, бізнес-процесів та інструментів стратегічного і операційного управління бізнесом.

Таблиця 1

Сутність економічної категорії «бізнес-план»

Дослідник	Сутність
А. Хаг [1]	Засіб забезпечення фінансування, підтримки фокусу на ключових цілях і задачах, комунікації, оцінки невизначеності.
М. Алонсо-Васкес, М. Пастор-Перес, М. Алонсо-Кастанон [2]	Практичний інструмент, який підприємці можуть використовувати за формування свого проекту, що уможливорює планування дій перед їх імплементацією.
М. Вуд та В. Маккінлі [3]	Документ підприємця, що може бути розповсюджений між зовнішніми стейкхолдерами, та може слугувати механізмом визначення умов соціально-економічних відносин між стейкхолдерами.
Г. О. Алексін [4]	Спосіб узгодження цілей у розрізі ринкової та фінансової позиції компанії з метою створення доданої вартості для стейкхолдерів.
Н. Петрищенко [5]	Комплекс заходів з узгодженою послідовністю кроків, що спрямовані на забезпечення санації компанії з метою локалізації кризи та підвищення конкурентоспроможності.
К. Великих [6]	Стандартизований документ, який використовується для опису бізнесу на основі сформованих цілей.
Н. Данік [7]	Активний робочий інструмент управління бізнесом, що слугує основою для планування та моніторингу в компанії.

Джерело: складено авторами за матеріалами [1-7]

Зауважимо, що у розрізі структурного складу бізнес-плану думки дослідників також певним чином розходяться. Це пояснюється різним фокусом досліджень і цілей, що відповідно до конкретного дослідження виконує бізнес-план у системі управління компанією. Так, Н. Петрищенко вважає, що бізнес-план має складатися з таких структурних елементів: «резюме, характеристика компанії, план запропонованих заходів, формування графіку фінансування, контроль і корекція заходів» [5, с. 3].

К. Великих наголошує, що структура бізнес-плану має бути такою: «резюме, розділ стратегічного планування, опис компанії, опис продуктів і послуг, операційний план, план людських ресурсів, аналіз ринку, план маркетингу, фінансовий план» [6, с. 36]. Водночас Н. Данік насамперед виділяє такі блоки бізнес-плану: «маркетинговий блок, організаційний блок, фінансовий блок (бюджет доходів і витрат, бюджет руху грошових коштів, аналіз стійкості проекту з фінансової точки зору)» [7, с. 130]. Відповідно, виходячи з різного розуміння сутності бізнес-плану та його задач як інструменту управління компанією, дослідники мають різне бачення щодо необхідної структури бізнес-плану, черговості блоків, змістового навантаження цього інструменту.

Отже, в основі бізнес-плану має бути економічна та управлінська логіка, яка має сприяти ефективному прогнозуванню майбутнього компанії в рамках особливих інструментів аналізу бізнесу, а саме, маркетингового, фінансового, стратегічного, операційного аналізу. Невід'ємною складовою цього процесу є інструментарій бізнес-планування, що знаходиться на перетині рішень з управлінського обліку, загального менеджменту, фінансового та операційного управління.

Наголосимо на тому, що бізнес-план у рамках стейкхолдерського підходу може використовуватися по-різному ключовими групами зацікавлених сторін [8]. В цьому аспекті виділимо п'ять основних способів практичного використання бізнес-плану:

1. Інструмент формування управлінських рішень власником бізнесу або топ-менеджером на основі вивчення, аналізу, оцінки ключових драйверів успішності бізнесу з економічного погляду.

2. Інструмент узагальнення різноспрямованих методик і підходів до аналізу бізнесу, а саме екзогенного та ендогенного середовища, драйверів створення стейкхолдерської цінності, галузевого аналізу та формування стійких конкурентних переваг, що набувають форми SWOT-аналізу,

PEST-аналізу, аналізу матриці BCG тощо. У комплексі вищезазначені інструменти узагальнені в рамках бізнес-плану та сприяють виявленню та оцінці сильних і слабких сторін бізнесу з подальшим формуванням унікальної ціннісної пропозиції та стійких конкурентних переваг, що ведуть до ґрунтовної позиції компанії у фінансових і ринкових аспектах як на коротко-, так і на довгостроковому відрізках часу.

3. Інструмент, що підтримує бізнес-процеси в рамках загального менеджменту в компанії в розрізі комунікації, управління людськими ресурсами, вирішення конфліктних ситуацій в рамках визначення відповідальних за реалізацію сформованих задач, виконання KPI, встановлення справедливого рівня винагороди в грошовій та не-грошовій формах, донесення основних здобутків і невдач до стейкхолдерів як усередині, так і ззовні компанії.

4. Інструмент взаємодії з фінансово-інвестиційними стейкхолдерами, а саме комерційними банками, стратегічними інвесторами, інфраструктурою фінансового ринку (рейтинговими агенціями, дослідницькими компаніями з фокусом на вивчення фондового ринку і аналіз цінних паперів, депозитаріями, іншими учасниками).

5. Інструмент моніторингу та контролю виконання сформованих цілей бізнесу на коротко- та довгострокових відрізках часу, що базується на оцінці прогностичних і фактичних значень і здобутків (в рамках кількісного та якісного аналізу) за допомогою підходу «План-Факт» з подальшим донесенням до різного рівня керівництва компанії, а також з'ясування причин відхилень з виконавцями та відповідальними особами.

Відповідно, виходячи зі сформованих способів застосування

бізнес-плану, в рамках управлінських задач різного характеру, сформуємо типову структуру бізнес-плану. Типова структура бізнес-плану повинна складатися з ряду блоків наведених нижче (рис. 1).

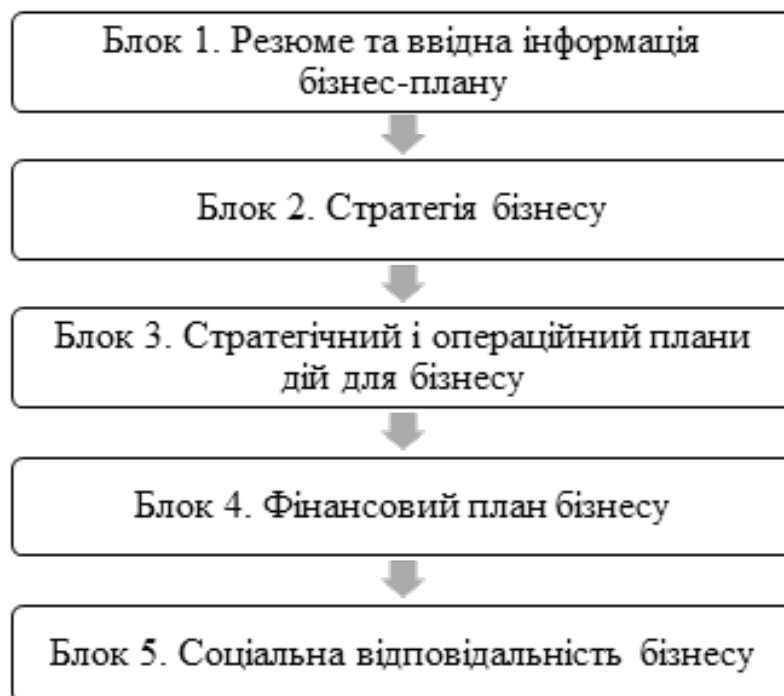


Рис. 1. Структура бізнес-плану

Джерело: сформовано авторами за матеріалами [1, 7, 8]

Блок 1. Резюме та ввідна інформація бізнес-плану. Цей блок має містити узагальнення щодо бачення та цілей бізнесу; основні завдання на ринку – на сучасному етапі та у майбутньому (горизонт: 3-5 років); узагальнений опис стратегії бізнесу; ключові ресурси компанії; ключова команда в рамках проекту; огляд позиції на ринку – у розрізі поточної та перспективної ситуації; опис ключових драйверів бізнесу мікро-, мезо-, макро-рівня; опис основних планів бізнесу у розрізі маркетингу, виробництва, НДДКР; основні фінансові розрахунки (інвестиційний аналіз проекту; аналіз прогнозних грошових потоків компанії в цілому та за окремими напрямками; аналіз фінансової стійкості бізнесу).

Блок 2. Стратегія бізнесу. Цей блок має включати розгорнуте подання бачення, цілей бізнесу, а також завдань, що сформовані виходячи з бачення та цілей конкретної компанії. Додатково у блоці зі стратегії необхідно описати основний бізнес компанії (у достатньому обсязі для формування збалансованого та повноцінного розуміння у користувача бізнес-плану), а також додаткові напрямки бізнесу, що є або підтримуючими для основного напрямку бізнесу, або непрофільними напрямками для компанії. Відповідно опис основного та неосновного напрямків бізнесу має вилитися у зміцнення позиції компанії на ринку зі стратегічного погляду. Це дозволяє виділити відповідні задачі та напрямки для стратегічного руху в рамках окремих складових бізнесу компанії, а також функціональних напрямків (маркетинг, продажі, логістика, виробництво, закупівлі, ЗЕД, НДДКР, фінанси тощо).

Блок 3. Стратегічний і операційний плани дій для бізнесу. Цей блок включає детальний опис планів (зі стратегічного та операційного поглядів) за окремими ключовими напрямками, а саме виробничий план, плани маркетингу та продажів, плани НДДКР, плани ЗЕД та інші).

Блок 4. Фінансовий план бізнесу. У рамках фінансового плану бізнесу має подаватися розгорнутий і поглиблений аналіз компанії з

фінансово-економічного та фінансово-інвестиційного поглядів. Додатково цей розділ має містити ключові фінансові та операційні прогнози, а також інвестиційні вимоги щодо проекту. Фінансово-економічний розділ цього блоку, в основному, представлений аналізом прогнозних грошових потоків компанії, аналізом прибутковості бізнесу в історичному та прогностичному розрізах, вивченням рівня ефективності бізнесу за допомогою інструментів аналізу оборотності та собівартості, аналізу рівня стійкості бізнесу до фінансово-економічних шоків. Фінансово-інвестиційний розділ цього блоку представлений інвестиційним аналізом проекту з погляду рівня та термінів його окупності (за допомогою інструментарію NPV,

IRR, ВЕР), умов виплати інвестиційного кредиту тощо.

Блок 5. Соціальна відповідальність бізнесу. Необхідність впровадження цього блоку у структуру бізнес-плану зумовлюється орієнтацією сучасної економіки на підвищення значення соціальних норм. Інакше кажучи, соціальна відповідальність бізнесу веде до покращення іміджу компанії, що сприяє більшій конкурентоспроможності на ринку, а також задовольняє потребу суспільства у «самозбереженні». Цей блок має описати вплив у рамках проекту за ключовими складовими соціальної відповідальності компанії, а саме, в екологічних, соціальних аспектах, а також у рамках сталого розвитку та збалансованого корпоративного управління (т. зв.

ESG-стандарти). В рамках цього блоку вплив і рівень соціальної відповідальності можуть бути виміряні в рамках кращих практик, а також загально визнаних галузевих стандартів, наприклад, ISO 26000 [9], стандартів ОЕСР для міжнародних компаній [10], стандартів UNGP [11] та інших.

На основі вищевикладеного зауважимо, що в рамках складання

бізнес-плану критично важливо врахувати інформаційні потреби різних груп стейкхолдерів, ключовими з яких є власник компанії, топ-менеджери, співробітники, а також інвестори та кредитори компанії. Відповідно процес формування та реалізації бізнес-плану має базуватися також і на стейкхолдерському підході. У рамках цього підходу виділяються ключові групи заінтересованих осіб, які мають різні зони фокусу та інтереси в рамках проекту. Відповідно в рамках бізнес-плану необхідно враховувати та звертати увагу на виділені вище потреби стейкхолдерів.

Зауважимо, що в рамках здійснення інвестицій у проект (як прямих, так і у формі інвестиційного кредиту) комерційний банк і різноманітні інвестори звертають увагу на різні аспекти. Відповідно, це відображається на відмінностях у комплексі інвестиційних критеріїв в рамках аналізу та оцінки бізнес-плану потенційним інвестором. Наприклад, комерційний банк насамперед звертає увагу на спроможності компанії-позичальника вчасно та в повному обсязі виконати кредитний договір, тобто погасити свою заборгованість перед кредитором, зберігаючи відповідний рівень платоспроможності, що необхідний для підтримання нормальної операційної роботи бізнесу. Додатково комерційні банки в рамках інвестиційного кредитування звертають увагу на якість застави, гарантій, а також на незалежну оцінку бізнесу. А венчурні та приватні інвестори насамперед відбирають для себе проекти з високим темпом зростання бізнесу та унікальними конкурентними перевагами на ринку. Для венчурних і приватних інвесторів також важливі висока якість ключової команди проекту. Ця група стейкхолдерів також звертає увагу на здатність бізнесу до так званого масштабування, тобто переходу проекту на наступну стадію розвитку, підтримання його життєздатності з виходом на відповідний рівень окупності в рамках визначеного часового горизонту. Відповідно в

бізнес-плані бажано врахувати виділені вище аспекти, які важливі для різних груп інвесторів як ключових стейкхолдерів. Внаслідок цього бізнес-плани мають бути адаптовані до відповідних критеріїв оцінки інвесторів.

Іншим важливим аспектом в рамках визначення сутності та структури бізнес-плану компанії є вивчення його обмежень, на основі чого можливо покращити розуміння бізнес-плану в його ключових аспектах. Виділимо ключові обмеження бізнес-плану:

1. Відірваність прогнозів відреалій, в т. ч. внаслідок значної волатильності та невизначеності бізнес-середовища, а також браку елемента динамічності аналізу та рекомендацій.

2. Суттєва затратність процесу створення бізнес-плану в часовому та грошовому аспектах.

3. Надмірна схожість бізнес-планів не тільки у розрізі структурних елементів, але і змістового наповнення, що веде до низького інтересу до цього інструменту з боку ключових стейкхолдерів.

4. Відмінність у соціокультурних аспектах у різних бізнес-середовищах у контексті застосування бізнес-плану в рамках реалізації проекту.

5. Брак усталених кращих практик зі складання та використання бізнес-планів.

Висновки. На основі проведеного дослідження сформовано визначення категорії «бізнес-план», яке базується на двох ключових розрізах: по-перше, як узагальнення бачення, цілей, стратегії, тактики бізнесу в рамках сформованих специфічних задач, що поставлені стейкхолдерами; по-друге, як основа для складання та імплементації планів і бюджетів компанії. Також запропоновано авторське бачення оптимальної структури бізнес-плану.

Виділено п'ять ключових способів практичного використання бізнес-плану, що базується на системі мотивацій різних груп стейкхолдерів. До того ж, виділено ключові обмеження

бізнес-плану, що додатково сприяє поглибленню розуміння сутності цього інструменту та покращенню його структури.

Перспективами майбутніх досліджень є поглиблення науково-практичних підходів з використання бізнес-плану як інструменту управління бізнесом, виходячи з об'єктивної критики та обмежень цього інструменту, а також покращення структури бізнес-плану з урахуванням сучасних викликів бізнес-середовища, насамперед невизначеності та волатильності.

Список літератури

1. Haag A. Writing a Successful Business Plan: An Overview. *Workplace Health & Safety*. 2013. №61(1). Pp. 19–29.
2. Alonso-Vazquez M., del Pilar Pastor-Pérez M., Alonso-Castañón M.A. Management and Business Plan. *The Emerald Handbook of Entrepreneurship in Tourism, Travel and Hospitality*, UK: Emerald Publishing Limited. 2018. Pp. 153-168.
3. Wood M. S., McKinley W. The production of entrepreneurial opportunity: a constructivist perspective. *Strategic Entrepreneurship Journal*. 2010. №4(1). Pp. 66-84.
4. Aleksin G. Financial Strategy Formulation and Implementation under Economic Uncertainty: Ukrainian companies' case. *VUZF Review*. 2020. №5(2). Pp. 38-47.
5. Петрищенко Н. Бізнес-план як інструмент антикризової політики будівельного підприємства. *Науковий огляд*. 2016. № 10(31). С. 1-8.
6. Великих К. Бізнес-план, як інструмент ефективного управління. *Комунальне господарство міст*. 2018. №143. С. 34–37.
7. Данік Н. Бізнес-планування як інструмент здійснення фінансового менеджменту в сучасних умовах розвитку України. *Інфраструктура ринку*. 2016. №1. С. 129-132.
8. CEMI. Outline for a business plan. URL: <https://cemi.com.au/sites/all/publications/Outline%20for%20a%20Business%20Plan.pdf>. (дата звернення 31.10.2022).
9. ISO 26000. URL: <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>. (дата звернення 31.10.2022).
10. ОЕСР для міжнародних компаній. URL: <https://www.oecd.org/daf/inv/mne/48004323.pdf> (дата звернення 31.10.2022).
11. UNGP. URL: <https://www.ungpreporting.org/framework-guidance/>. (дата звернення 31.10.2022).

References

1. Haag A. (2013). Writing a Successful Business Plan: Review. *Health and Safety at Work*, 61(1), 19-29.
2. Alonso-Vasquez M., del Pilar Pastor-Peres M., & Alonso-Castanon M.A. (2018). Management and Business Plan. In *The Emerald Handbook of Entrepreneurship in Tourism, Travel and Hospitality* (pp. 153-168). Emerald Publishing Limited.
3. Wood M.S., & McKelvie A. (2010). Creating entrepreneurial opportunities through constructionist interpretation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 4(1), 66-84.
4. Alekseen, G. (2020). Formulation and implementation of financial strategy under economic uncertainty: Ukrainian companies' case. *VUZF Review*, 5(2), 38-47.
5. Petry`shhenko, N. (2016). Business plan as a tool of anti-crisis policy of a construction company.. *Naukovy`j oglyad.*, 10(31), 1-8. [In Ukrainian].
6. Vely`ky`x, K. (2018). Business plan as a tool of effective management. *Komunal`ne gospodarstvo mist*, 143, 34–37. [In Ukrainian].
7. Danik, N. (2016). Business planning as a tool for financial management in modern conditions of Ukraine's development. *Infrastruktura ry`nku*, 1., 129-132. [In Ukrainian].
8. Outline for a Business Plan. Retrieved October 31, 2022, Retrieved from <https://cemi.com.au/sites/all/publications/Outline%20for%20a%20Business%20Plan.pdf>
9. ISO 26000 standard. (n.d.). Retrieved October 31, 2022, Retrieved from <https://www.iso.org/iso-26000-social-responsibility.html>
10. OECD Standards for International Companies. (n.d.). Retrieved October 31, 2022, Retrieved from <https://www.oecd.org/daf/inv/mne/48004323.pdf> [In Ukrainian].

11. UNGP Standards. (n.d.). Retrieved October 31, 2022, Retrieved from <https://www.ungpreporting.org/framework-guidance/>

Стаття надійшла до редакції 06.05.2023

Прийнята до публікації 10.05.2023