

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ

Навчально-науковий інститут економіки і управління

Кафедра міжнародної економіки

УДК 005.511(083.92)

«До захисту в ЕК»

«До захисту допущено»

Директор інституту

Завідувач кафедри

_____ Олег ШЕРЕМЕТ

_____ Світлана ГУТКЕВИЧ

«___» _____ 2022 р.

«___» _____ 2022 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА НА ЗДОБУТТЯ
ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЯ БАКАЛАВРА

за освітньо-професійною програмою «Міжнародна
економіка» зі спеціальності 292 «Міжнародні
економічні відносини»

на тему: «Бізнес-план як основа економічного розвитку
підприємств»

Виконав

здобувач 4 курсу, групи МЕ 4-6а

Ткаченко Владислава Андріївна

Керівник доцент, к. е. н _____

Музиченко Ганна Георгіївна

Рецензент _____

Я, як здобувач(ка) Національного університету харчових технологій, розумію і підтримую політику університету з академічної доброчесності. Я не надавав(-ла) і не одержував(-ла) недозволеної допомоги під час підготовки цієї роботи. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

Здобувач _____

Київ – 2022 р

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ
Навчально-науковий інститут економіки і управління
Кафедра міжнародної економіки

Кафедра міжнародної економіки
Освітній ступінь - бакалавр
Спеціальність 292 «Міжнародні економічні відносини»
Освітньо-професійна програма «Міжнародна економіка»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри_____

«__» _____ 20__ року

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА

Ткаченко Владислави Андріївни
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: «Бізнес-план як основа економічного розвитку підприємств»

Керівник роботи: Музиченко Анна Георгіївна, кандидат економічних наук, доцент

Тема затверджена наказом 80-кс по інституту від 31.01. 2022 року

2. Строк подання здобувачем освіти роботи: 10.06.2022

3. Інформаційна база: нормативно-правові документи, наукові статті, навчальні посібники, монографії, підручники, електронні ресурси.

4. Зміст основних положень роботи: В розділі 1 розкрито характеристики бізнес-плану, як основи економічного розвитку підприємств

В розділі 2 розкрито напрями впровадження бізнес-планування в Україні

5. Дата видачі завдання: 01.09.2021

6. Календарний план виконання дипломної роботи

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН ВИКОНАННЯ РОБОТИ

Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
Підготовка І-го розділу	24.02.2022	
Підготовка ІІ-го розділу	18.04.2022	
Завершення написання роботи	27-29.04.2022	
Передзахист кваліфікаційних робіт	16-17.05.2022	
Здача готової роботи	10.06.2022	

Здобувач _____ / Ткаченко В.А. /
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник _____ / Музиченко Г.Г. /
(підпис) (прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ
до кваліфікаційної роботи бакалавра на тему:
«Бізнес-план як основа економічного розвитку підприємств»

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, додатків, списку використаних джерел. Робота містить 4 таблиці, 4 рисунки, кількість використаних джерел - 52.

Ключові слова: бізнес-план, бізнес планування підприємства, економічний розвиток, напрями бізнес планування, SWOT-аналіз, інструменти бізнес аналізу.

Мета і завдання роботи. Метою кваліфікаційної роботи є висвітлення і виділення найбільш важливих аспектів розробки бізнес-плану задля економічного розвитку підприємств.

Основні завдання кваліфікаційної роботи:

- розглянуто теоретичні підходи до визначення поняття підприємства;
- розглянуто бізнес-планування як основу розвитку підприємств;
- проаналізовано етапи складання бізнес-плану;
- розглянуто інструменти державної підтримки з розвитку підприємств України;
- визначено особливості європейських стандартів бізнес-планування;
- напрями розвитку бізнес-планування в Україні;
- проаналізовано проблеми бізнес-планування в Україні та шляхи їх вирішення.

Предмет роботи: бізнес-план як основа економічного розвитку підприємств.

Об'єкт роботи: бізнес-планування.

Методи аналізу: монографічний; статистичний метод; табличний, графічний, метод порівняння.

ABSTRACT
to bachelor's degree work on the topic:
« Business plan as a basis for economic development of enterprises»

The **bachelor** 's work consists of an introduction, two sections, conclusions, a list of sources used. The work contains 4 tables, 3 figures, the number of sources used - 72.

Keywords: business plan, business planning, economic development, business planning trends, SWOT analysis, business analysis tools.

The actuality of the paper.

The purpose and objectives. The purpose of the qualification work is to highlight and highlight the most important aspects of business plan development for economic development of enterprises.

The main tasks of the bachelor's degree work:

- the concept of enterprise as an economic entity
- defining a business plan as the main attraction of business planning
- the structure and content of the business plan are considered
- relevance of business planning in the activities of modern enterprises
- European standards of business planning
- current state of business planning in Ukraine
- issues of business planning

The subject of the work is the business plan, as the basis of economic development of enterprises

The object of work is business planning

Methods of analysis. In the analysis of the Business Plan, it was used as a basis for economic development of enterprises was used monograph; statistical methods: tabular, graphical, time series, comparison method.

Structure of the paper.

The first section "Characteristics of the business plan as a basis for economic development of enterprises" analyzes the definition of the concept of enterprise. This section consists of 4 sub-items entitled: "Theoretical approaches to defining the

concept of enterprise" "Business plan as the main monument of business planning", "Stages of business plan", "Tools of state support for enterprise development of Ukraine"

In the first paragraph "Theoretical approaches to the definition of the concept of enterprise", also analyzed the business activities, defined the concept of "entrepreneur" and "entrepreneurial risk". Risk mitigation measures are proposed - development of a business plan.

In the second sub-item "Business plan as the main monument of business planning" the definition of "business plan" is analyzed, its necessity and purpose are determined.

The third sub-item "Stages of drawing up a business plan" considers the scope, structure of the business plan, analyzes its sections and identifies the most important.

The fourth sub-item "Instruments of state support for the development of enterprises of Ukraine" considers state programs to support business activities, defines the role of the business plan in the enterprise.

The second section "Directions for implementing business planning in Ukraine" uses a comparative analysis of European and Ukrainian standards, analyzes the development of planning in the activities of enterprises. This section consists of three sub-items entitled: "Features of European business planning standards", "Trends in business planning in Ukraine", "Features of business planning in Ukraine and ways to solve them"

The first sub-item "Features of European Business Planning Standards" considers the structures of business plans of institutions such as UNIDO and the EBRD, used a comparative analysis of European business planning standards.

The second sub-item "Trends in business planning in Ukraine" discusses methods of business planning in Ukraine, the principles of their development and structure.

The third sub-item "Features of business planning in Ukraine and ways to solve them" analyzes the problems, the characteristics of planning in Ukraine,

considers the principles of their solution.

The general conclusion summarizes the already acquired knowledge about business activities, their risks, the structure of business planning, namely its main sections, the experience of European countries and their business plan standards, identifies features and problems of business planning in Ukraine.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	2
РОЗДІЛ 1. ХАРАКТЕРИСТИКА БІЗНЕС-ПЛАНУ ЯК ОСНОВИ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ	4
1.1 Теоретичні підходи до визначення поняття підприємства	4
1.2 Бізнес-планування як основа розвитку підприємства	8
1.3 Етапи складання бізнес-плану	12
1.4 Інструменти державної підтримки з розвитку підприємств України.....	16
Висновки до розділу 1.....	20
РОЗДІЛ 2. НАПРЯМИ ВПРОВАДЖЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В УКРАЇНІ	22
2.1 Особливості європейських стандартів бізнес-планування	22
2.2 Напрями розвитку бізнес-планування в Україні	24
2.3 Проблеми бізнес-планування в Україні та шляхи їх вирішення	29
Висновки до розділу 2.....	33
ВИСНОВКИ	35
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	37
ДОДАТКИ	42

ВСТУП

Актуальність даної теми тісно пов'язана з плануванням, який є невід'ємним елементом управління. Підприємці маючи за мету швидку окупність проекту вкладають свої або позикові кошти, не прогножуючи наслідки, не вдаючись до маркетингових прогнозів, розрахунків фінансових показників, оцінці ризиків, більше того, не маючи стратегію продажу та концепції просування. Часто підприємства стикаються з тим, що їхні послуги чи товари не користуються тим попитом на який вони розраховували. Проблемою є старі методи, які сьогодні не приносять результату. Належне функціонування та розвиток підприємства потребує детального планування, інструментом якого виступає бізнес-план.

Саме бізнес-план як документ, який прогнозує подальший розвиток підприємства, повинен переконати підприємця, що вкладені кошти принесуть йому ефект, тобто прибуток.

Об'єкт кваліфікаційної роботи: бізнес-планування.

Предмет кваліфікаційної роботи: бізнес-план як основа економічного розвитку підприємств.

Мета кваліфікаційної роботи: висвітлення і виділення найбільш важливих аспектів розробки бізнес-плану задля економічного розвитку підприємств.

Під час виконання бакалаврської роботи були поставлені та вирішені наступні завдання:

- розглянуто теоретичні підходи до визначення поняття підприємства;
- розглянуто бізнес-планування як основу розвитку підприємств;
- проаналізовано етапи складання бізнес-плану;
- розглянуто інструменти державної підтримки з розвитку підприємств України;
- визначено особливості європейських стандартів бізнес-планування;
- напрями розвитку бізнес-планування в Україні;
- проаналізовано проблеми бізнес-планування в Україні та шляхи їх вирішення.

Методи аналізу: монографічний, статистичний: графічний, табличний, рядів динаміки, порівняльного аналізу.

Інформаційна база: нормативно-правові документи, наукові статті, навчальні посібники, монографії, підручники, електронні ресурси.

Обсяг і структура роботи: бакалаврська робота виконана на 52 сторінку, використано 4 таблиці, 4 рисунки, 6 додатків, 50 літературних джерел. Дипломна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків до кожного розділу, загальних висновків, списку літератури, додатків.

У науковій літературі дослідженням даного питання займалися як закордонні, так і вітчизняні автори, зокрема: Гуткевич С. О., Мочерний С. В., Кузьмін О. Є., Чорна Л. В., Ситник О. В..

РОЗДІЛ 1. ХАРАКТЕРИСТИКА БІЗНЕС-ПЛАНУ ЯК ОСНОВИ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ

1.1 Теоретичні підходи до визначення поняття підприємства

Підприємство займає вагоме місце в економіці держави. На всіх етапах розвитку економіки основою є саме підприємницька діяльність, адже підприємство регулює свою роботу на всіх етапах самостійно. Самоокупність, самофінансування, самозабезпечення, матеріальна зацікавленість, економічна відповідальність, господарська самостійність – це все аргументує підставу того, що підприємство називають окремою ланкою економіки.

Ознаками підприємства є [2]:

- Організаційна структура виробництва.
- Власне устаткування, якими має повне право користуватись.
- Несе юридичну та економічну відповідальність.
- Одержання прибутку.
- Створення робочих місць.
- Захист навколишнього середовища.
- Забезпечення споживачів продукцією.

Господарський кодекс України розрізняє підприємство як організаційну форму господарювання. А саме, підприємство визначають, як самостійний суб'єкт господарювання, створений компетентним органом державної влади або органом місцевого самоврядування, або іншими суб'єктами для задоволення суспільних та особистих потреб шляхом систематичного здійснення виробничої, науково-дослідної, торговельної, іншої господарської діяльності в порядку, передбаченому цим Кодексом та іншими законами [16].

В Законі України «Про підприємництво» прописано [16]:

- підприємства можуть створюватись як для здійснення підприємництва, так і для некомерційної господарської діяльності;
- підприємство діє на основі статуту або модельного статуту;

- підприємства незалежно від форми власності, організаційно-правової форми, а також установчих документів, на основі яких вони створені та діють, мають рівні права та обов'язки;
- підприємство є юридичною особою, має відокремлене майно, самостійний баланс, рахунки в установах банків та може мати печатки;
- підприємство не має у своєму складі інших юридичних осіб;
- підприємство може бути засновником (учасником) інших господарюючих суб'єктів — юридичних осіб.

Крім того, законодавство України поділяє підприємства на види за низкою критеріїв [16]:

- за формою власності;
- на підприємства з іноземними інвестиціями (підприємства, у статутному капіталі яких іноземна інвестиція становить не менш як 10 %) та іноземні підприємства;
- залежно від способу утворення (заснування) та формування статутного капіталу (унітарне, яке створюється одним засновником або корпоративні — утворюється, як правило, двома або більше засновниками);
- за сектором економіки.

Керуючись нормативною базою — суб'єктами підприємницької діяльності (підприємцями) можуть бути: громадяни України, інших держав, не обмежені законом у правоздатності або юридичні особи [16].

Підприємець — фізична особа, яка зареєстрована у встановленому законом порядку та здійснює комерційну діяльність на свій страх і ризик і відповідає за борги всім своїм майном [15].

Підприємець несе відповідальність за свої вкладення та перед законом. Тож рішення, які він приймає завжди пов'язані з ризиком. Особливо тому, що функціонування підприємства не завжди має стабільний характер.

Не існує сталого визначення поняття ризику. Частіше використовують трактування «невизначеність щодо виникнення витрат», «загроза певної події, яка може вплинути на потенційні можливості підприємства», «мінливість доходів». Розглянувши ці визначення проаналізовано, що ведення підприємницької діяльності це перш за все відповідальність за власне майно.

Поняття «підприємницький ризик» – загроза понести втрати при будь-яких видах діяльності, пов'язаних із виробництвом продукції, товарів чи послуг, у вигляді додаткових витрат, або отримання доходів нижче від прогнозованих [2].

Систему ризиків, що впливає на фінансово-економічну діяльність підприємств, доцільно розглядати за двома рівнями. До першого рівня слід віднести загальні ризики, які формуються на макрорівні, а час їх виникнення не залежить від процесу виробництва.

Класифікація ризиків [4]:

- природні ризики - ризики, пов'язані з проявом стихійних сил природи. Прикладом прояву даного ризику може бути руйнування від землетрусу, паводку або зупинка бізнесу від епідемії, а також різного роду природні катаклізми;
- екологічні ризики набули своєї актуальності за останні 30 років у зв'язку з інтенсивним розвитком техногенних процесів, пов'язаних із забрудненням навколишнього середовища;
- політичні ризики пов'язані з політичною ситуацією. Політичні ризики виникають при порушенні умов виробничо-торгівельного процесу. До них відносять всі види ризиків, які викликані адміністративними заборонами фінансово-економічної діяльності підприємств, пов'язані зі змінами існуючого в країні політичного курсу. До політичних ризиків можна віднести: зміни в місцевому та державному законодавствах; можливість націоналізації обладнання; введення ембарго внаслідок відмови нового уряду виконувати певні обов'язки, обмеженість конверсії національної валюти у валюту платежу;

- транспортні ризики – це ризики, пов’язані з перевезенням вантажів з такими видами транспорту: автомобільним, морським, залізничним, повітряним. До них можна віднести аварії і катастрофи;
- важливою групою в системі загальних ризиків виступають підприємницькі ризики, які виникають в процесі фінансово-господарської діяльності. Вони характеризуються невизначеністю результату будь-якої комерційної угоди.

За структурною ознакою ці ризики поділяються на [4]:

- майнові – пов’язані з імовірністю втрати майна підприємства внаслідок диверсії, крадіжки, перенавантаження технічної та технологічної систем тощо;
- виробничі ризики – пов’язані зі збитком внаслідок зупинки виробництва, а також впливу певних чинників, які призводять до втрати основних та оборотних засобів (споруд, транспорту, сировини), а також ризики, пов’язані із застосуванням у виробництві нової техніки та технології;
- торгівельні ризики – це ризики, пов’язані зі збитками, які були спричинені затримкою платежів, відмовою в платежі в період транспортування вантажів тощо.

Причини, що зумовлюють підприємницький ризик, можна згрупувати за сферою прояву [4]:

1) внутрішні:

- недоліки у системі управління;
- недоліки організації процесу виробництва;

2) зовнішні:

- поведінка контрагентів;
- похибки у визначенні попиту;
- природно-кліматичні умови;
- зміни ринкової кон'юнктури;

- зміни економічних факторів.

На основі аналізу причин та різновидів ризиків визначено, що ризик – це впершу чергу про вибір, який підприємець має робити на кожному етапі його створення або функціонування. Обираючи середовище, сферу тощо де планує вести підприємницьку діяльність він має розуміти, що уникнути ризику неможливо, але можна його мінімізувати, розробивши завчасно стратегію та розглянувши всі можливі проблеми, які можуть виникнути. Тобто спланувати свою діяльність так, щоб понести найменше ризиків. Найкращим інструментом для цього є бізнес-план.

1.2 Бізнес-планування як основа розвитку підприємства

На основі проведеного аналізу про підприємницьку діяльність можна сказати, що зменшення ризиків та збільшення прибутку – результат ефективної роботи підприємства.

Найкращим інструментом для цього є бізнес-планування, метою якого є отримання прибутку, організація виробництва, прогноз окупності, зниження потенційних ризиків.

Підприємницька діяльність являє собою складний процес, який необхідно контролювати в комплексі (рис1.1)

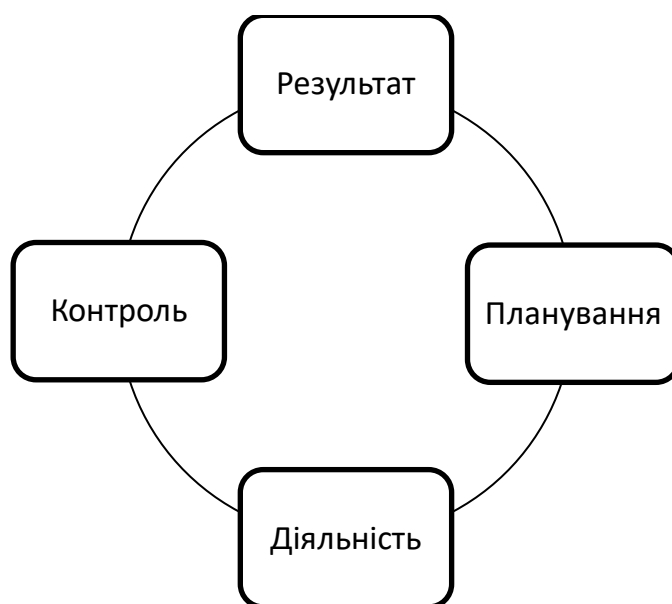


Рис 1.1 Структура роботи підприємства

Джерело: складено на основі [77]

На основі аналізу матриці визначено, що планування та контроль тісно пов'язані між собою. На практиці найдієвішим інструментом для цього є бізнес-планування.

«Бізнес-план» досить специфічний термін, який не має сталого значення, тому трактують його по-різному:

- техніко-економічне обґрунтування діяльності підприємств у ринкових умовах, програма його діяльності; він характеризує модель підприємства в майбутньому. Він складається для діючого підприємств нового виду діяльності або продукції, для нового підприємства [2].
- спеціальний інструмент управління, який широко застосовують на практиці у всіх сферах сучасної ринкової економіки незалежно від масштабів, форми власності і сфери діяльності підприємства [23].
- ретельно підготовлений плановий документ, який розкриває усі сторони будь-якого започаткованого комерційного проекту [3].
- плановий документ, який детально описує будь-який комерційний проект у деталях [77].
- документ, що містить обґрунтування дій у різних аспектах функціонування підприємства, спрямованих на реалізацію певного комерційного проекту або створення нового підприємства [77].

Виходячи з визначень терміну «бізнес-план» зрозуміло, що він являє собою план майбутніх дій щодо проекту, частіше кажуть, що це документ, який має чіткі рамки та структуру. Він контролює підприємство на всіх етапах, що дає змогу зрозуміти, виправити прогалини у роботі бізнесу.

Бізнес-план може вирішити на початкових етапах мінімізувати ризики пов'язані з діяльністю підприємства, а також проаналізувати діяльність його роботи. (таблиця 1.1):

Таблиця 1.1

Функції діяльності підприємства

Внутрішні	Зовнішні
розробка стратегії (концепції)	залучення інвестицій
розробка і здійснення проектів створення нових продуктів	обґрунтування для включення проектів у державні (регіональні) програми
оцінка внутрішнього наукового, технічного, виробничого і комерцій-ного потенціалу банку	одержання зовнішнього фінансування
підготовка і здійснення заходів щодо впровадження нових технологій	забезпечення успішної реалізації акцій фірми на фондовому ринку
підбір нових і навчання власних працівників	фінансове обґрунтування необхідності створення виробництв, підприємств із використанням іноземного капіталу
контроль за фінансовими результатами діяльності	розробка і здійснення заходів щодо створення фінансово-промислових груп
заходи щодо зниження ступеня ризику в діяльності фірми	
формування сприятливого іміджу	
підготовка і проведення збору акціонерів	
план заходів попередження банкрутства і виходу з кризових ситуацій	

Джерело: складено на основі [31]

Нами проаналізовано інформацію, як про внутрішні, так і про зовнішні функції бізнес-планування, на основі аналізу виділено чотири головних цілі (рис.1.2). Нами визначено, що ці цілі тісно пов'язані між собою. Виробництво нових видів товарів і послуг прапагує збільшення капіталу та норми прибутку.

Залучення фінансування зі сторони інвесторів, кредиторів допоможе бізнес-плану якнайшвидше реалізуватися.

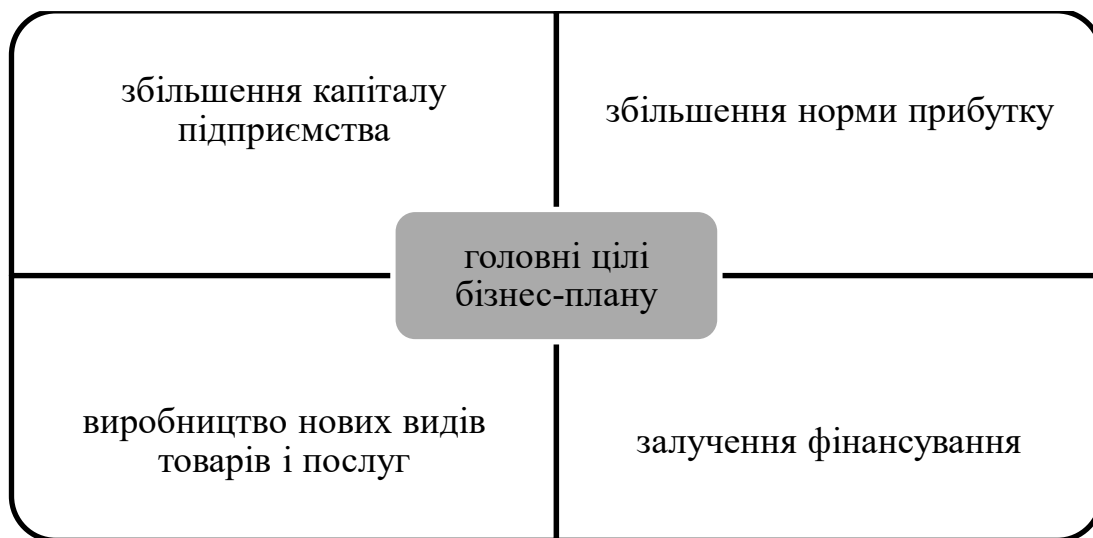


Рисунок 1.2 Головні цілі бізнес-плану

Джерело: складено на основі [31]

Більшість підприємців має уявлення про бізнес-план пов'язане з думкою про компанію, яка тільки починає свою діяльність. Однак це не так. Бізнес-плани слід складати всім підприємствам, зокрема й тим, які давно пройшли стадію розвитку, який може вирішити такі проблеми [25]:

- перехід на нову систему виробництва;
- розширення підприємства;
- зменшення ризиків;
- залучення до роботи нових кадрів.

Як показав аналіз, переваги і функції бізнес-плану у роботі підприємства-це надійний інструмент, який допоможе зрозуміти його роботу на всіх етапах.

1.3 Етапи складання бізнес-плану

Бізнес план є документом на підставі якого підприємець, інвестор приймає рішення, тому при його суб'єкт враховує основні цілі бізнес плану збільшення капіталу підприємства, збільшення норми прибутку підприємства, виробництво нових видів товарів та послуг, освоєння нових ринків.

Бізнес-план є комплексним планом розвитку організації на найближчі три-п'ять років, тому він визначає стратегічні цілі, детально виконане по роках. Існує значне число розробок по складанню бізнес-плану, але розрізняються вони лише послідовністю розділів. Разом з тим структура бізнес-плану та його деталізація визначаються специфікою об'єкта планування, сферою бізнесу, розмірами і внутрішнім станом організації і ситуацією на передбачуваному ринку [23].

При формуванні бізнес-плану існують певні стандартні етапи, які включають перелік завдань, що мають бути обов'язково опрацьовані незалежно від того в якій сфері працює дане підприємство, які визначають основні його особливості і комерційні цілі, які воно перед собою ставить. Ці етапи можна сформулювати наступним чином [22]:

- визначення мети бізнес-плану. На даному етапі необхідно чітко уявляти для чого розробляється бізнес-план. Готується він для внутрішнього користування менеджерами підприємства або він розрахований на інвесторів, комерційні банки, лізингодавців, венчурні фонди тощо;
- збір інформації, необхідної для складання бізнес-плану. На цьому етапі необхідно виявити усі можливі джерела інформації, потрібної для розробки бізнес-плану;
- вибір структури бізнес-плану та його розроблення. Залежно від обсягу бізнес-плани поділяються на три основні категорії: стислий, повний та операційний.

Будь-яке підприємство має свої особливості і тому не існує «правильного» плану, який був би завжди у нагоді. Українське законодавство не передбачає

закріпленого стандарту бізнес-плану, тому підприємець має право обирати той обсяг та ту пропоновану структуру, які на його думку розкриють його підприємство якнайкраще.

Зібравши інформацію та точно визначившись з напрямком діяльності потрібно перш за все обрати обсяг бізнес-плану [11]:

- Стислі бізнес-плани (до 10 сторінок) є найбільш популярними. Оскільки такий план за обсягом набагато менший, ніж традиційний план, він потребує меншої інформації й менше розгорнутих досліджень, тому такий документ може бути у загальному ви-падку складений набагато швидше традиційного. Стислий бізнес-план доцільно складати у випадку, якщо компанія порівня-но молода або планує випуск товарів мінімальної номенклатури. Останнім часом банки вимагають від бізнесменів стислі бізнес-пла-ни разом з іншими документами при поданні заявки на кредит. Крім того, стислий бізнес-план може швидше зацікавити потенційних інвесторів у проекті і дати можливість отримати їхні попередні коментарі, які можуть надалі бути корисними при створенні розгорнутого бізнес-плану.
- Повний бізнес-план є більш традиційним. Він повинен характеризувати всі аспекти діяльності компанії. Для отримання невеликих та середніх за обсягом інвестицій бізнес-план складають на 20-25 сторінок, а бізнес план, мета якого залучити великий інвестиційний капітал може досягати 50-60 сторінок без врахування додатків. Такий бізнес-план може також знадобитися при пошуку стратегічного партнера (наприклад, при злитті компаній або створенні спільного підприємства).
- Операційний бізнес-план. Плани, що за обсягом перевищують 60 сторінок, розробляти не рекомендується. Однак бувають ситуації, коли підприємству потрібен де-тальний план, який перевищує максимально рекомендований обсяг. Як правило, це є план внутрішнього розвитку підприємства. Обсяг внутрішніх операційних планів підприємств не регламентуються взагалі. Такого роду плани повинні дуже детально висвітлювати всі аспекти й

подробиці стратегії та організації продажу, маркетингу, виробничої та дослідницької політики компанії, а також містити досить докладні фінансові прогнози. Якісний бізнес-план - це ефективний інструмент планової системи підприємства, який дозволяє своєчасно визначати ринкову кон'юнктуру і успішно здійснювати діяльність на ринку.

Після того як підприємець визначив обсяг бізнес-плану потрібно переходити до вибору його структури. Зазвичай бізнес-план складається з наступних розділів: «резюме», «характеристика та аналіз підприємства», «характеристика продукції», «аналіз ринку», «конкуренція», «маркетинговий план», «план виробництва» «фінансовий план», «оцінка ризиків», «додатки» (додаток А).

На основі аналізу підприємницької діяльності та варіації бізнес-планів нами виділено розділи, які є основними та рушійними у створенні та ефективному функціонуванні підприємств [11]:

- Резюме – є найважливішим розділом, яке повинне показати всю суть та специфіку проекту, розробляється лише після закінчення складання бізнес-плану, але розміщується на самому початку. Резюме – це переконливі 2-3 сторінки запропонованого проекту, яке повинно викристалізовувати весь бізнес-план в швидко читаному вигляді, розкриваючи у стислій формі основну сутність і мету підприємства. Це дає можливість побачити важливі особливості та переваги цього проекту. Саме за змістом резюме потенційні інвестори, партнери судять про доцільність прочитання бізнес-плану до кінця та взагалі спроможності запропонованого проекту.
- Характеристика та аналіз підприємства – для кращої оцінки підприємства в бізнес-плані можна використати SWOT-аналіз, який допоможе проаналізувати сильні та слабкі сторони, визначити можливості розвитку на ринку та потенційні загрози. SWOT-аналіз підприємств складається з 4 факторів, які допомагають оцінити бізнес з різних сторін (рис 2.1). Сильні сторони - це внутрішні якості послуг і товарів, які є важливою перевагою

компанії (товару, послуги) і допомагають збільшити продажі та частку на ринку. Слабкі сторони – сторони підприємства, товару або послуги, технічні обмеження, потенційні перешкоди швидкому зростанню чи розвитку. Необхідно постійно стежити за ними й усувати до того, як вони почнуть заважати збільшенню продажів. Можливості – завжди є фактори, які можна використати на користь підприємства. Потрібно постійно стежити за ринком та помічати такі можливості, щоб вчасно їх використовувати. Загрози – зовнішні події, які потенційно загрожують проекту, можуть зменшити прибуток, зіпсувати репутацію, перешкодити виробництву тощо [].

- Аналіз ринку – проводиться з метою одержання інформації про конкуруючі фірми, їх сильні і слабкі сторони, в цьому розділі проводиться характеристика сегментів ринку, його розмір та можливості зростання, визначення якості товару, оцінка ринкового потенціалу міста, регіону або країни в якій підприємець має намір вести діяльність, всебічний аналіз споживача.
- План маркетингу – в цьому розділі розповідається про вибір каналів розповсюдження товарів і послуг, реклама.
- План виробництва – розташування приміщень обладнання, виробнича програма.
- Фінансовий план – розрахунок суми витрат, час окупності, отримання першого прибутку – є одним із головних питань на які дасть відповідь підприємець.

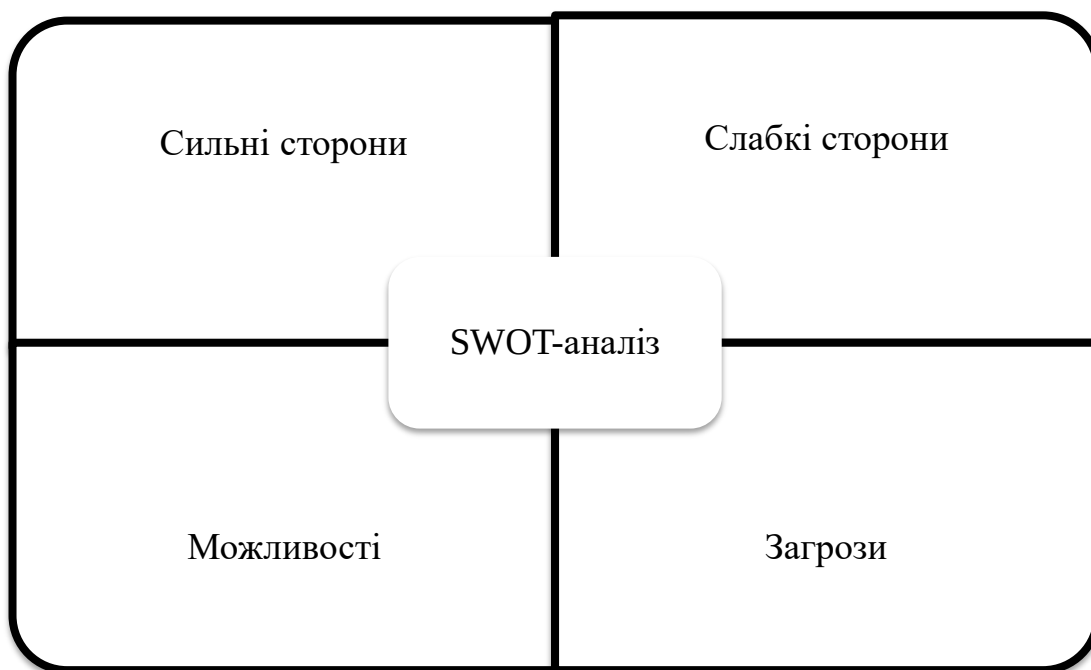


Рис 2.1 SWOT-аналіз

Джерело: складено на основі [27]

Проаналізувавши західний досвід, а саме стандарти ЄБРР розрізняємо, що особливу увагу необхідно приділяти пошуку фінансуванню (залучення інвесторів або кредиторів) для того, щоб проект реалізувався якомога краще і швидше. Через це, ще більшої актуальності набуває створення бізнес-плану в Україні.

1.4 Інструменти державної підтримки з розвитку підприємств України

Україна є привабливою державою для побудови власного бізнесу, адже має всі необхідні інструменти для розвитку та функціонування різних видів підприємств.

Держава кожного року удосконалює умови для ведення бізнесу, як малого, так і середнього і для цього приймає низку законів, такі як: без покарання за фіктивний бізнес, розрахунки у смартфоні (ФОПи зможуть зекономити на придбанні касового апарату і встановити спеціальне програмне забезпечення, зокрема, у вигляді додатка у смартфоні), спрощена систему оподаткування під час війни – єдиний податок за ставкою 2% замість податку на прибуток та

ПДВ). Крім того, допомога підприємствам під час карантину та російського вторгнення – «Підтримка (державні виплати) та ще низка законотворчих ініціатив для захисту бізнесу. Для підтримки малого бізнесу, в 2022 р. було розроблено програму "100 тисяч від держави на бізнес" (через бойові дії програма призупинена). Учаснику якої потрібно скласти бізнес-план і захистити його перед комісією в місцевій службі зайнятості.

Часто підприємці не мають тенденції розроблювати бізнес-план, навіть маючи шанс отримати гроші від держави на його запуск. Хоча й в Україні він став застосовуватись на рубежі 80-90-х років минулого сторіччя – досі деякі підприємства функціонують без нього та не знають його структуру та основи, а отже – несуть колосальні втрати.

Закордонна практика управління підприємствами, що досягли значних успіхів у бізнесі, серед безлічі застосовуваних методів менеджменту використовує бізнес-планування. Дослідження діяльності зарубіжних фірм показують, що причинами абсолютної більшості банкрутств компаній є прорахунки або відсутність планування.

Багаторічний світовий досвід показує, що планування необхідне всіх рівнях, від підприємства до розвитку країни, оскільки економічні дії без конкретних цілей безглузді. Бізнес-план – документ загальноприйнятий у більшості країн із розвиненою ринковою економікою. Як згадувалось вище, в нашій країні це поняття з'явилося на рубежі 80-90-х років і з того часу пройшло своєрідну еволюцію: спочатку бізнес-план розглядався лише як інструмент, що дозволяє залучити іноземні інвестиції, зараз – необхідність складання бізнес-планів усвідомлена на державному рівні і використовується для обґрунтування діяльності підприємницьких структур. Планування стало нині економічною основою вільних ринкових відносин і дає багато переваг через, що і набуває свою популярність, головні з яких [35]:

- отримання кредитних ресурсів – приймати рішення про видачу кредиту виходячи з ефективності проекту та можливості його погашення;

- залучення інвестицій – інвестори, перш ніж вони вирішать довірити комусь свої гроші, повинні бути впевнені в рентабельності підприємства, без використання бізнес-плану залучення іноземних інвестицій – не можливе;
- державні програми – держава кожного року створює нові програми задля створення та підтримки підприємств, в свою чергу — підприємець має презентувати власний бізнес-план задля того, аби комісія впевнилась в ефективності проекту і можливості швидкого повернення коштів;
- контроль – бізнес-план дає змогу контролювати, корегувати та зменшити ризики.

На основі практичного аналізу визначено, що застосування фінансового планування завжди було актуальним і створює такі важливі переваги [32]:

- уможливлює підготовку до використання майбутніх сприятливих умов;
- прояснює проблеми, що виникають;
- стимулює менеджерів до реалізації своїх рішень у подальшій роботі;
- покращує координацію дій у організації;
- збільшує можливості у забезпеченні фірми необхідною інформацією;
- сприяє раціональнішому розподілу ресурсів;
- покращує контроль у організації.

Проаналізувавши державні інструменти для підтримки бізнесу в державі, можна поділити створення бізнес – плану на внутрішні та зовнішні стратегії (табл 1.2):

Таблиця 1.2

Стратегії бізнес-планування

Внутрішні	Зовнішні
підготовка і здійснення заходів щодо впровадження нових технологій	забезпечення успішної реалізації акцій фірми на зовнішні та внутрішні стратегії фондовому ринку
підбір нових і перенавчання власних працівників	фінансове обґрунтування необхідності створення підприємств із використанням іноземного капіталу
контроль за фінансовими результатами діяльності	розробка і здійснення заходів щодо створення фінансово-промислових груп
заходи щодо зниження ступеня ризику в діяльності фірми	залучення інвестицій
формування сприятливого іміджу	обґрунтування для включення проектів у державні (регіональні) програми
підготовка і проведення збору акціонерів	одержання зовнішнього фінансування
план заходів попередження банкрутства	
розробка стратегії (концепції)	
оцінка внутрішнього наукового, технічного, виробничого і комерційного потенціалу	

Джерело: складено на основі[33]

На основі проведеного аналізу, визначено, що розвиток Інструментів для розвитку підприємств щороку розвивається і Україна стає з кожним роком все більш пріоритетною для створення бізнесу.

Висновки до розділу 1

Аналіз розділу «характеристика бізнес-плану як основи економічного розвитку підприємств», показав:

Підприємство, згідно Господарського кодексу, це самостійний суб'єкт, створений органами державної влади з метою задоволення суспільних особистих потреб, воно є вагомим важелем в економіці держави. Адже, по-перше, свою діяльність має змогу контролювати самостійно, по-друге – задовольняє потреби споживачів, по-третє – створює робочі місця, по-четверте – платить податки в державний бюджет. Та незважаючи на переваги – має і негативні сторони, як і для держави, так і для самого підприємця. Наприклад, ризик не повернення грошей кредиторам через збитковість або ж не окупність проекту. Звісно, будь-яка підприємницька діяльність пов'язана з ризиком і його не уникнути, але можливо мінімізувати негативні наслідки. Чітко продумана стратегія ведення бізнесу дає змогу підприємцю висвітлити всі проблеми і завчасно підготувати план щодо їх вирішень. Найкращим інструментом для цього є бізнес-план.

Термін «бізнес-план» це документ, який містить в собі план дій підприємства на найближчі 3-5 років, в якому мають бути прописані цілі, стратегія, мета, вирішення поставлених проблем, аналіз та розрахунки. Він має бути адекватним, доцільним та мати певне наукове підґрунтя. Бізнес-план створюється не тільки для відкриття нового підприємства, а й для удосконалення вже існуючого.

Універсальної структури бізнес-плану, не існує, однак кожен з них має мати за основу такі розділи як «резюме», «маркетинговий план», «організаційний план», «фінансовий план» та «аналіз ринку». Особливої уваги в написанні бізнес-плану має приділятися «резюме», саме тут має бути висвітлена вся інформація про проект та інформація про інші пункти в стислій формі. Адже за ним потенційні інвестори, партнери, кредитори судять про доцільність прочитання бізнес-плану до кінця та взагалі його спроможності.

Як показав аналіз, актуальність планування підприємств в першу чергу обумовлена тим, що правильно складений бізнес-план допомагає в залученні фінансування. Адже кожен інвестор або кредитор хоче переконатись в рентабельності підприємства, часу його окупності та мати завчасно розрахований фінансовий план на найближчі роки. Крім того, для участі в державних програмах для підтримки малого та середнього бізнесів обов'язково потрібно мати розроблений бізнес-план. Великі ризики та витрати, особливо зважаючи на нестійке економічне та політичне становище в світі – також актуальна проблема, яку допомагає вирішити і знайти альтернативні варіанти рішення планування.

РОЗДІЛ 2. НАПРЯМИ ВПРОВАДЖЕННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В УКРАЇНІ

2.1 Особливості європейських стандартів бізнес-планування

В міжнародній практиці найбільш визнаними та впливовими інституціями, які мають власне уявлення (вимоги) до змісту бізнес-плану є такі всесвітньовідомі консалтингові структури як ЮНІДО та ЄБРР. За їх участі реалізовано тисячі успішних бізнес-проектів у всьому світі.

Організація UNIDO розрізняє поняття «бізнес-план» як важливий документ для консорціуму (тимчасового статутного об'єднання підприємств), який надає шлях для подальших операцій, уточнюючи стратегічне бачення [42].

Стандарт бізнес-плану цієї структури займає перше місце в рейтингу та використовується як і на ринку послуг, так і для підприємств. Більше того, державні органи та банки рекомендують саме цю структуру для отримання державних програм передбачених для підтримки малого та середнього бізнесів. Він є найуніверсальнішим, часто його застосовують і в Україні (табл 2.1).

Таблиця 2.1

Спеціалізація бізнес-планів

Інституції	ЮНІДО	ЄБРР
Популярність	Найпоширеніший в СНД	Центральна Європа та Азія
В якій сфері застосовується	Використовується як підприємствами, так і державними органами та банками як рекомендація щодо структури бізнес-планів	Спрощення процесу кредитування
Кількість розділів	10 розділів	7 розділів
Недоліки	Відсутність урахування ризиків	Немає, незважаючи на невелику кількість розділів – у кожному пункті глибоко розкривається питання

Джерело: складено на основі [72]

Кожна з компаній надає приклад структури для підприємців (табл 2.2)

Аби краще розуміти стандарт бізнес-планування розглянемо структуру пропоновану організаціями (табл 2.2):

Таблиця 2.2

Структура бізнес плану

UNIDO	ЄБРР
Тезовий опис	Титульний аркуш
Опис галузі й компанії	Меморандум про конфіденційність
Опис послуг (товарів)	Резюме
Продажі і маркетинг	Підприємство (історія розвитку підприємства і його стан на момент створення бізнес-плану)
План виробництва	Проект (інвестиційний план проекту, опис виробничого процесу)
Організаційний план	Фінансування (графіки погашення кредитних коштів, застава і поручництво, ризики й заходи щодо їх зниження)
Фінансовий план	Додатки.
Оцінка ефективності проекту	
Гарантії компанії	
Додатки	

Джерело: складено на основі [72]

Проаналізувавши пропоновану структуру розділів бізнес-плану можна побачити, що західні колеги надмірну увагу приділяють регламентуванню авторських прав та турбуються про чесність та прозорість. А саме меморандум про конфіденційність, метою якого є попередження осіб, що допускаються до ознайомлення з бізнес-планом, про те, що читач бере на себе відповідальність і гарантує нерозголошення.

На основі порівняння структури бізнес-планів та «Резюме», як важливий пункт на який впершу чергу звертають інвестори та кредитори, визначено що в пропонованій UNIDO побудові бізнес-плану на його місці – «Тезовий опис». Варто зазначити, що структура, запропонована цією інституцією на практиці

застосовується для залучення інвесторів. Нами визначено, що опису недостатньо для того, аби зацікавити та залучити кошти в проект. З іншого боку, велика увага тут приділяється ризикам та стратегії.

Не типовим та не подібним на стандарти інституцій UNIDO, TESIS та ЄБРР є компанія Sequoia Capital. Це досить інноваційний формат його складання. Фахівці компанії Sequoia вважають, що бізнес-плани повинні містити максимальну кількість необхідної інформації, але бути відображені дуже стисло. Тобто, аналізуючи кожен тему, але не глибоко та досконало. Пропонований формат бізнес-плану складається з 15–20 слайдів, і цього цілком достатньо, щоб подати себе інвестору, кажуть у компанії. Оскільки Sequoia Capital займалася фінансуванням таких компаній, як Google, Yahoo, PayPal, Apple, YouTube, LinkedIn, Admob, Zappos, Airbnb і Instagram, то можна зробити висновок, що такий формат бізнес-плану найбільше підходить інноваційним та IT-проектам [30].

Нами визначено, що бізнес-планування за стандартами ЄБРР найбільше підходить для створення та модернізації українських підприємств. Кожен пункт має по 3-4 підпункти, що дає можливість якісно розкрити тему. Починаючи з історії підприємства та закінчуючи виробничим процесом – все це повинен описати майбутній підприємець аби отримати кредитування, адже саме в пропонованому ЄБРР стандарті найбільший ухил на фінансування (графіки погашення кредитів, застава і поручництво).

2.2 Напрями розвитку бізнес-планування в Україні

Планування діяльності українських підприємств набуває дедалі більшого значення у зв'язку зі швидкими змінами в середовищі підприємства, яке з часом стає невизначеним по відношенню до підприємства. Можливим інструментом проти негативних наслідків несприятливому впливу середовища є бізнес-планування як процес постійного і систематичного упорядкування підприємства шляхом розробки стратегій, тактичних та оперативних дій щодо їх реалізації.

В Україні законодавчо не закріплено чітку структуру бізнес-плану, проте наявні методичні рекомендації з розроблення бізнес-планів інвестиційних проєктів Державного агентства України з інвестицій та розвитку. Метою цього документу було розроблення єдиних стандартів до складання бізнес-планів. Рекомендації базуються на методиці складання бізнес-планів, що пропонується стандартами ЮНІДО.

В Україні бізнес-планування не набуло ще такої популярності як закордоном. Однак якщо порівняти стан українського бізнесу, в основі якого лежить бізнес-планування, за останні 6 років, то можна помітити, що все ж є позитивні зміни. Так у 2020 р. за даними рейтингу “Doing Business” Україна вже займає 64-у позицію з 190 можливих [50]. Заходи щодо підвищення позицій України у Рейтингу “Doing Business” здійснюються в рамках виконання плану дій щодо підвищення позиції України в рейтингу Світового банку “Ведення бізнесу” (“Doing Business”), затвердженого розпорядженням Кабінету Міністрів України.

Проте використання бізнес-планування для вироблення і обґрунтування рішень щодо управління на українських підприємствах з’явилося не відразу. Розвиток ринкових відносин у нашій країні здебільшого відбувався стихійно, і потреба в бізнес-плануванні сформувалася досить пізно. Перші бізнес-плани, як «заморська дивина», з’явилися в Україні лише на початку 1990-х років, але з розвитком ринкової економіки та міжнародних зв’язків потреба в розробці бізнес-планів ставала очевидною. Вже в 1994-1995 рр. бізнес-план стає обов’язковим документом, що застосовується «з метою вдосконалення методів розрахунку економічної ефективності проектних рішень та комерційної доцільності вкладень інвестицій» [28].

В умовах ринкової економіки будь-яка підприємницька діяльність (бізнес) пов’язана з господарським ризиком. Значна частина підприємців банкрутує через те, що не має достатніх знань і навичок господарювання. Як свідчить, причин банкрутств малих фірм США, 98% невдач у бізнесі пояснюються незадовільним управлінням (45% – некомпетентність, 20% – низький

професіоналізм, 18% – брак управлінського досвіду, 9% – відсутність досвіду роботи на виробництві, 3% – невиконання взятих на себе зобов'язань, 2% – шахрайство, 1% – стихійне лихо і лише 2% – причинами, що не залежать від якості управління фірмою [30].

Це свідчить про те, що в нашій країні достатньо високий рівень створення нових підприємств та кредитування проектів, за цим критерієм ми на 20-й позиції. Проте за показниками забезпечення виконання контрактів Україна займає 81 місце в рейтингу, що свідчить про відсутність конкретних, чітко спланованих і логічно обґрунтованих бізнес-проектів, з чого можна зробити висновки про те, що в нашій країні низький рівень розвитку бізнес-планування, а отже, цю сферу потрібно розвивати.

Однак за чотири роки Україна змогла покращити свої позиції. І за даними рейтингу “Doing Business” Україна вже займає 64-у позицію. Так, якщо до 2016 року Україна мала значне зростання (на 13-25 позицій) але темпи знижувалися, то починаючи з 2016 року намітилася тенденція поступового збільшення кількості сходинок, які Україна долає щороку.

На діаграмі (рис. 2.2) представлено як змінився Рейтинг України у 2020 році у порівнянні з 2019:

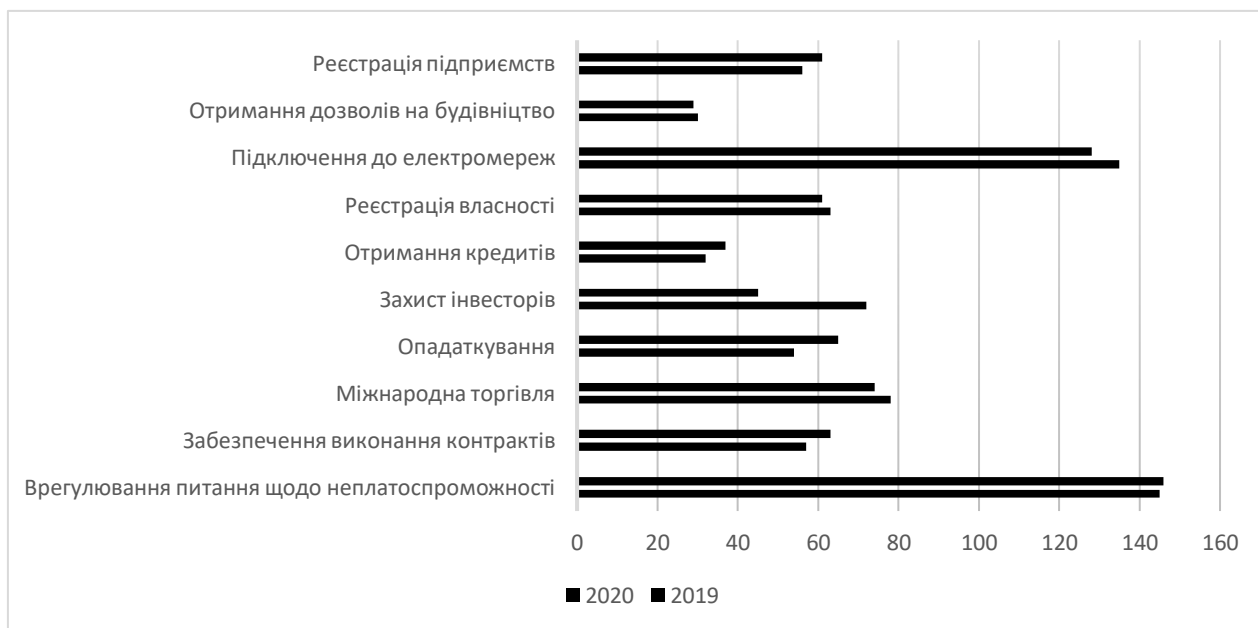


Рисунок 2.2 – Порівняльна діаграма рейтингу України в 2019 та 2020 рр.

Джерело: складено на основі [52]

При підвищенні загального рейтингу на 7 позицій, Україна продемонструвала зростання за п'ятьма напрямками [27]:

- «захист інвесторів» + 27 позицій (з 72 на 45). Посилено захист міноритарних інвесторів, шляхом запровадження вимоги більш докладного розкриття інформації про операції з зацікавленими сторонами;
- «отримання дозволів на будівництво» + 10 (з 30 на 20). Спрощено процес отримання дозволів на будівництво, за рахунок усунення вимоги щодо найму зовнішнього спостерігача і запровадження системи онлайн-повідомлень. Також здешевлено отримання дозволу на будівництво завдяки зменшенню внеску до Київської міської ради;
- «підключення до електромереж» + 7 (з 135 на 128). Спрощено процес отримання електроенергії за рахунок оптимізації випуску технічних умов і запровадження системи географічної інформації. Також підвищено надійність енергопостачання, шляхом запровадження механізму компенсації за відключення;
- «міжнародна торгівля» + 4 (з 78 на 74). Скорочено час на імпорт завдяки спрощенню вимог сертифікації відповідності для автозапчастин;
- «реєстрація власності» + 2 (з 63 на 61). Спрощено реєстрацію власності за рахунок підвищення прозорості системи управління земельними ресурсами.

За п'ятьма іншими напрямками, на жаль, було проведено недостатньо реформ, тому відбулося зниження позицій України [31]:

- «оподаткування» -11 місць (з 54 на 65);
- «забезпечення виконання контрактів» -6 місць (з 57 на 63);
- «реєстрація підприємств» -5 місць (з 56 на 61);
- «отримання кредитів» -5 місць (з 32 на 37);

- «врегулювання питання щодо неплатоспроможності» -1 місце (з 145 на 146).

Підвищення позицій України у Рейтингу є одним з пріоритетних завдань Уряду. Завдання щодо входження у ТОП-30 Рейтингу у найближчі роки визначено, зокрема Програмою діяльності Кабінету Міністрів України.

Заходи щодо підвищення позицій України у Рейтингу “Doing Business” здійснюються в рамках виконання плану дій щодо підвищення позиції України в рейтингу Світового банку “Ведення бізнесу” (“Doing Business”), затвердженого розпорядженням Кабінету Міністрів України від 04.12.2019 № 1413 (далі – План дій).

Водночас ураховуючи поширення гострої респіраторної хвороби COVID-19 багатьма країнами світу, у тому числі й Україною, та з огляду на очікувану економічну кризу та політичне становизе наразі важко прогнозувати суттєве підвищення позиції України в Рейтингу, навіть попри зусилля Парламенту та Уряду з прийняття та впровадження відповідних регулювань. Але робота в цьому напрямі не припиняється

Відзначаючи особливості бізнес-плану в Україні, варто зазначити, що фінансування проектів значно відрізняється від подібної ситуації в країнах з розвинутою економікою. У стабільних країнах вважають за краще не вкладати у справу власні кошти, а ризикувати «чужими». Наприклад, у Японії під «чужими» маються на увазі кошти банків, становлячи 80% залученого капіталу, у США це кошти населення, що становлять 60%. У Росії її пішли шляхом створення холдингів, здійснюючи внутрішнє кредитування та забезпечуючи стійкість спільної діяльності, хоча доводиться залучати і зовнішні кредити [33].

Підприємці, керівники , інвестори вважають, що бізнес план не є важливим, адже схиляються на свій минулий досвід. Проте це є помилкою, адже бізнес індустрія має динамічний розвиток, з багатьма новими випробовуваннями та ризиками.

Для більшості українських підприємств він є новим документом. Але просунуті керівники, які, вивчивши у достатньому обсязі зарубіжну літературу,

вважають, що бізнес-план необхідний. Він потрібний для того, щоб отримати, якщо це потрібно, необхідний відсоток інвестицій у новому проекті. Бізнес-план допомагає захистити діяльність фірми від інформації та інших ризиків, проясняє навколишні проблеми, покращує координацію дій в організації, сприяє раціональнішому розподілу ресурсів, покращує контроль в організації, допомагає захистити діяльність фірми від інфляції та всіляких ризиків [34].

2.3 Проблеми бізнес-планування в Україні та шляхи їх вирішення

Українська особливість ведення підприємницької діяльності погіршує процес розробки бізнес-планів. Та незважаючи на відсутність законодавчих актів, які прямо зобов'язують їх розробку, в Україні прийнято значна кількість указів, які мотивують підприємця на розробку бізнес-плану.

Українська специфіка бізнес-планування полягає у наступному [35]:

- звертаючись у фірму, що займається складанням бізнес-планів та створенням нових підприємств, необхідно враховувати, що такого роду фірми пропонують типовий варіант бізнес-плану, який підходить не для всіх організаційно-правових форм підприємств;
- більшість сторін підприємницької діяльності в Україні ще не врегульовані законодавчо;
- в Україні наразі відчувається нестача кваліфікованих спеціалістів з розробки, просування та реалізації планів;
- необхідна особлива увага до юридичних питань розробки бізнес-планів та взаємин із співробітниками;
- потрібні заходи щодо залучення інвесторів, як зовнішніх, так і іноземних.
- не слід у всьому покладатися на закордонний досвід бізнес-планування, тому що він не завжди враховує особливості ведення та обліку та процедури фінансування.

Проблеми на підприємствах України у галузі планування зазвичай пояснюють складністю переходу від директивного планування до ринкового бізнес-планування. Та є кілька більш вагомих причин [32]:

- в умовах цінової конкурентоспроможності не було потреби в будь-якій серйозній аналітичній роботі;
- з початку реформ економіка країни ще жодного разу не опинилася у стабільному стані, що дозволяє робити надійні прогнози. Сьогодні не можна точно сказати, скільки ще років знадобиться, щоб відновити втрачені позиції, хоча останнім часом позитивні тенденції економіки очевидні;
- відсутня досить дієва мотивація із боку зовнішнього середовища щодо регулярного планування, особливо довгострокового.

Однак існують і певні особливості бізнес-планування в Україні, на які потрібно звернути увагу [23]:

- багато сторін підприємницької діяльності в Україні ще не врегульовані законодавчо (навіть за відсутності законодавчих актів, які безпосередньо зобов'язують розробку бізнес-планів, сьогодні прийнято значну кількість указів та інших актів, що розвивають ділове середовище бізнесу. Функціонування у ній потребує розробки бізнес-плану для отримання фінансування. При перехідному періоді бізнес-план повинен вирішувати завдання щодо покращення фінансового стану або фінансового оздоровлення організації);
- в Україні наразі відчувається нестача кваліфікованих спеціалістів з розробки, просування та реалізації бізнес-планів;
- необхідна особлива увага до юридичних питань розробки бізнес-планів та взаємин із співробітниками
- дочірні компанії, які пропонують послуги по написанню бізнес-планів, використовують типовий варіант бізнес-плану, який підходить не для всіх організаційно-правових форм підприємств;
- економічні відносини, що характеризуються у нашій країні своєю нестабільністю ставлять перед керівниками підприємств завдання

прораховувати наперед наслідки своїх дій, що у кінцевому рахунку надає їм переваги у конкурентній боротьбі;

- ринкове середовище викликає до комерційної діяльності значну кількість керівників, які часто не мають достатнього досвіду і спеціальної освіти, не завжди уявляють ту кількість проблем, що очікує їх на шляху підприємництва і бізнес-планування слугує для них навігатором у бурхливому вирії ринкових відносин;
- в інвесторів, особливо іноземних, низький рівень довіри до бізнесових структур в Україні взагалі і тому, щоби довести їм свою спроможність українські підприємці мають достатньо обґрунтовано викладати плани розвитку своїх бізнес-проектів.

Проблеми на підприємствах України у галузі планування зазвичай пояснюють складністю переходу від директивного планування до ринкового бізнес-планування. Та є кілька більш вагомих причин [32]:

- в умовах цінової конкурентоспроможності не було потреби в будь-якій серйозній аналітичній роботі;
- з початку реформ економіка країни ще жодного разу не опинилася у стабільному стані, що дозволяє робити надійні прогнози. Сьогодні не можна точно сказати, скільки ще років знадобиться, щоб відновити втрачені позиції, хоча останнім часом позитивні тенденції економіки очевидні;
- в Україні наразі відчувається нестача кваліфікованих спеціалістів з розробки, просування та реалізації бізнес-планів;
- необхідна особлива увага до юридичних питань розробки бізнес-планів та взаємин із співробітниками [33].

Скорегувавши вже набуті знання про бізнес-планування підприємств в Україні можливо вказати на її проблематику, виділяємо такі причини:

- обмежувальні заходи через COVID-19, який не тільки забирає життя у мільйонів людей, а й заважає ефективній роботі економіки держави —

закриваються підприємства, порушується логістика, скорочується персонал. Держава намагалась прийти до компромісу між збереженням здоров'я людей та підтриманням підприємницької сфери, проте це не завжди дає хороших результатів, адже підприємство не має змогу злагоджено працювати і відповідати плану дій прописаному в бізнес-плані;

- нестабільна політична та економічна ситуація, економіка України зазнала серйозних змін. Не дивлячись на те, що країна завжди приваблювала іноземних інвесторів — 2022 рік став простом підприємницької діяльності. Підприємницька активність призупинилася і відновлюється дуже повільно. Понад половина компаній в Україні припинили або призупинили свою діяльність у 2022 році;
- відсутня законодавча база, яка прямо би зобов'язувала підприємця розробляти бізнес-план, не підтвердження законом необхідності бізнес-плану можна назвати основною проблемою бізнес-планування в Україні. Натомість в Україні часто розробляють — стратегічний план підприємства. Але часто він не скорегований, не має чіткого плану дій. Цю проблему можна вирішити, розробивши закон, який би зобов'язував особу розробити бізнес-план для відкриття ФОП. Це б насамперед допомогло зрозуміти доцільність вкладу грошей. Також би покращило перевірку законної діяльності бізнесу.

Висновки до розділу 2

Нами було розглянуто норми та структуру бізнес-плану таких інституцій, як UNIDO, ЄБРР та TACIS. На основі проведеного порівняльного аналізу з українським досвідом, можна виділити, що структуру організації ЄБРР надає змогу проекту реалізуватись швидше та залучити фінансування без якого не можливе саме створення. Незважаючи, на це — в Україні найпоширеніша структура планування за нормами товариства UNIDO, яка мало описує проблеми ризиків на підприємстві.

Використання українськими підприємствами бізнес-планування, порівнюючи з західними колегами не таке поширене. Але є позитивні зрушення — у 2020 р. за даними рейтингу “Doing Business” Україна вже займає 64-у позицію з 190 можливих серед використання планування на підприємстві.

Проаналізувавши проблеми актуальності бізнес-плану в Україні, висвітлені науковцями в статтях, можна сказати, що найпоширенішими та найважливішими питаннями, пов'язані з плануванням є:

- нестійка економічна та політична ситуація в країні, також сюди відносять карантинні заходи через COVID-19 — які істотно гальмують контроль підприємницької діяльності;
- не підтвердження законом про необхідність складання бізнес-плану, який би зобов'язував кожного підприємця створювати його та захищати перед комісією.

В Україні бізнес-планування не набуло ще такої популярності, як в Європі та натомість часто підприємства створюють розрахунки та плани перед початком ведення бізнесу, хоча вони не зовсім і схожі на бізнес-планування. Якщо порівняти стан українського бізнесу, в основі якого лежить бізнес-планування, за останні 6 років, то можна помітити, що все ж є позитивні зміни. Так у 2020 р. за даними рейтингу “Doing Business” Україна вже займає 64-у позицію з 190 можливих. Заходи щодо підвищення позицій України у Рейтингу “Doing Business” здійснюються в рамках виконання плану дій щодо підвищення

позиції України в рейтингу Світового банку “Ведення бізнесу” (“Doing Business”), затвердженого розпорядженням Кабінету Міністрів України.

Зміст і структура бізнес-плану залежать від аудиторії, для якої він призначений, яка в свою чергу обумовлюється метою його розробки - залучення зовнішнього капіталу, комунікації з партнерами по бізнесу, ідентифікація перешкод та проблем, удосконалення стратегії чи тактики ведення бізнесу (системи управління ним і т.д.).

ВИСНОВКИ

Таким чином, аналіз підприємницької діяльності показав, що підприємство є основою ринкових та економічних відносин як і в середині країни, так і на зовнішніх ринках. Підприємство – це самостійний суб'єкт та має права юридичної особи. Управління підприємством є складним з точки зору як технічної так і організаційної діяльності, зазвичай характеризується невизначеністю або ризиками різного характеру. Тому значна увага підприємців має зосереджуватися на їх проблемах, які спіткають підприємства в різних сферах його діяльності. Загалом, уникнути ризику в теперішніх умовах – дуже складно, практично неможливо, проте, грамотне планування підприємницької діяльності дає можливість уникати їх та зменшити.

Для покращення функціонування або ж створення підприємства необхідно спланувати свою діяльність так, аби понести найменше ризиків. Бізнес-планування виступає інструментом для цього та допомагає контролювати та попереджати про проблеми. Проаналізувавши поняття "бізнес-план" можна визначити його як документ в якому описується стратегія створення або удосконалення вже існуючого підприємства, цілями бізнес-плану є збільшення капіталу підприємства, збільшення норми прибутку, залучення фінансування, виробництво нових товарів.

Універсальної структури бізнес-плану не існує, підприємець має право обрати той обсяг та розділи, які на його думку допоможуть підприємству створити ефективні умови функціонування. Аналізуючи та порівнюючи структури бізнес-планів можемо сказати, що найнеобхіднішими в створенні плану є такі розділи: «резюме», «характеристика та аналіз підприємства», «характеристика продукції», «аналіз ринку», «конкуренція», «маркетинговий план», «план виробництва» «фінансовий план», «оцінка ризиків». В роботі представлений приклад структури бізнес-плану.

Планування в підприємницькій діяльності тісно пов'язана з залученням матеріальних ресурсів. Визначено, що бізнес-план актуальний для залучення

інвестицій, отримання кредиту, участі в державних програмах, зменшення ризиків.

Беручи до уваги європейські стандарти планування проведено їх порівняння та визначено — структуру ЄБРР найвигіднішою для підприємства, адже вона більшою мірою спрямована на залучення кредитних ресурсів та чітких розрахунків ризиків.

Використання бізнес-планування в Україні порівнюючи з європейськими підприємствами, визначається «Doing business» 64 місцем з 190 можливих.

Визначено, що гальмує підприємство створювати бізнес-план: нестійка економічна та політична ситуація, пов'язана з військовими діями, карантинними обмеженнями, політичними проблемами; не підтвердження законом обов'язкової розробки бізнес-плану для створення підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків В.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту. – 2016. – 293 с.
2. Ануфрієва О. Л., Пальчевська Т. Г., Лагоцька Г. М. Підприємницька діяльність. Навчальний посібник. / За науковою ред. О. Л. Ануфрієвої/ 2014. – 304 с.
3. Богуцька О.А. Облігаційна позика як джерело інвестиційної активності підприємств / О.А.Богуцька. – Д.: ІЕП НАН України, 2015. – 31 с.
4. Бойчик І.М Економіка підприємства: підручник. / І.М.Бойчик. – К.: Кондор - Видавництво, 2016. – 378 с.
5. Бланк І.О. Інвестиційний менеджмент: підручник / І.О. Бланк, Н.М. Гуляєва. – К.: Київ. нац. торг.- екон. ун-т, 2015. – 398 с.
6. Борщ Л.М. Інновації і інвестиції в реальному секторі економіки: перспективи розвитку / Л.М. Борщ // Економіка ринкових відносин. – 2018. – 52 с.
7. Величко В. Етапи розробки бізнес-плану підприємства//Економіка України. – 2016. – 48 с.
8. Гуткевич С.О. Міжнародна економіка: підруч. / С.О. Гуткевич, М.Д. Корінько, Ю.М. Сафонов. - 3-е вид., перероблене та доповнене. – 2021. – 428 с.
9. Войтенко С. Л. Бондар О. В. Ситуаційний менеджмент. Навч. посіб. 2-ге вид., перероб та доповн. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 388 с.
10. Гуткевич С.О. Прибуток як основа ефективного управління розвитком підприємства//С.О Гуткевич/ Інтелект ХХІ № 6 2014. – 7 с.
11. Денисенко М.П. Основи інвестиційної діяльності : підручник для студ. вузів / М.П. Денисенко. К. : Алерта, 2013. – 338 с.
12. Діяльність підприємства: результати й ефективність - Електронний ресурс]. — Режим доступу: https://osvita.ua/vnz/reports/econom_theory/22229/
13. Ефективність інвестиційної діяльності [Електронний ресурс]:- Режим доступу

https://pidru4niki.com/1228121652463/menedzhment/efektivnist_investitsiynoyi_diyalnosti

14. Єршова Г.В. Інвестиційна активність підприємств та шляхи її забезпечення / Г.В.Єршова // Економіка і прогнозування. – 2017. – 63 с.
15. Закон України № 755-IV «Про державну реєстрацію юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців» від 15 трав. 2003 р. // Відом. Верхов. Ради України. – 2003. – № 31/32. – Ст. 263.
16. Закон України № 887-XII «Про підприємства в Україні» від 27 берез. 1991р. // Відом. Верхов. Ради України. – 1991. – №24. – Ст. 272.
17. Закон України № 86/96 «Про страхування» від 07 берез. 1996 р. // Відом. Верхов. Ради України. – 1996. – № 18. – Ст. 78.
18. Закон України « Про інвестиційну діяльність» від 18.09.91р [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text>
19. Закон України «Про режим іноземного інвестування» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/93/96>
20. Зінченко, О., Зінченко, Д. «Фінансові підходи до моделювання інфраструктурно-інституційного забезпечення інноваційного розвитку підприємств сфери послуг»./ Підприємництво та інновації, 2015., с 38-44.
21. Значення бізнес-планування в розвитку підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу :<http://www.ekuzt.gov.ua/node/158>
22. Інвестування [Електронний ресурс]: методичні рекомендації до виконання курсової роботи для здобувачів освітнього ступеня «бакалавр» спеціальності 292 «Міжнародні економічні відносини» освітньо-професійної програми «Міжнародна економіка» денної форми навчання / уклад. С.О.Гуткевич. – К.: НУХТ, 2021. – 22 с.
23. Карпов В.А. Планування та аналіз підприємницьких проектів. – Одеса: ОНЕУ, 2014. – 243 с.
24. Каткова Н. В. Планування ефективності діяльності підприємств / Н. В. Каткова // Вісник Хмельницького нац. ун-ту. – Хмельницький, 2014. – № 5. – 183 с.

25. Козловський В. О., Лесько О. Й. Бізнес-планування : Навчальний посібник. Видання 2-е, доповн. та переробл. – УНІВЕРСУМ-Вінниця, 2018. – 22 с.
26. Краус Н.М. Інвестиційний менеджмент: навчально-методичний посібник. – Полтава: Астроя, 2017. – 176 с.
27. Кучеренко В. Р. Бізнес-планування фірми: Навчальний посібник / В. Р. Кучеренко, В. А. Карпов, О. С. Маркітан. – К.: «Знання»– 423 с.
28. Маркіна І.А. Методологічні питання ефективності управління / І.А. Маркіна // Фінанси України. – № 6. – 32 с.
29. Методичні рекомендації до виконання випускної кваліфікаційної роботи на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» спеціальності 292 «Міжнародні економічні відносини» освітньо-професійної програми «Міжнародна економіка» денної форми навчання [Електронний ресурс] / уклад. Гуткевич С.О., Каїра Л.Г. – К.: НУХТ, 2021. – 41 с.
30. Міжнародні стандарти бізнес-планування [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://mmgh.kname.edu.ua/images/presentations/Bis_plan_Samoylenko.pdf
31. Національна бібліотека Імені В.І Вернадського [Електронний ресурс]:- Режим доступу <http://www.nbuv.gov.ua/>
32. Особливості бізнес-планування в Україні та за кордоном [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://studbooks.net/2161066/ekonomika/osobennosti_biznes_planirovaniya_ukraine_rubezhom
33. Петруня. Ю.Є . Прийняття управлінських рішень : навчальний посібник / [Ю. Є. Петруня, Б. В. Літовченко, Т. О. Пасічник та ін.] ; за ред. Ю. Є. Петруні. – [3-тє вид., переробл. ідоп.]. – Дніпропетровськ : Університет митної справи та фінансів, 2015. – 209 с.
34. Потенційні ризики в бізнес плануванні [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://info.tatcenter/bisplans/47702.htm>
35. Раєвнєва О.В. Статистична оцінка інвестиційної активності в Україні / О.В. Раєвнєва, Л.В.Гриневич // Бізнес Інформ. – 2019. – №7. – 114 с.

36. Ситник Г. В. Стратегічне фінансове планування в системі управління підприємством торгівлі / Г. В. Ситник // Бізнес Інформ. – 2013. – № 9. – 369 с.
37. Ситник О. В. Економічна сутність інвестиційної привабливості підприємства та її характеристики // Бізнес Інформ. – 2013. – № 9. – 369 с.
38. Скібіцька Л.І. Антикризовий менеджмент [текст]: навч.посіб. / Л.І. Скібіцька, В.В. Матвеєв, В.І.Щелкунов, С.М. Подреза. - К.: «Центр учбової літератури», 2014. – 584 с.
39. Смаковська Ю. Критерії експертної оцінки бізнес-плану підприємницького проекту / Ю. Смаковська // Формування ринкової економіки в Україні. – 2009. – № 19. – 518 с. – 438 с.
40. Соболь С.М. «Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування» : навч. посіб. / С.Ф. Покропивний, С.М. Соболь, Г.О. Швиданенко, О.Г. Дерев'яно. – Вид. 2-е, допов. – К. : КНЕУ, 2017. – 379 с.
41. Тарасюк Г. М., Шваб Л. І. Планування діяльності підприємства: Навч. посіб. 2-е вид. - К. :Каравела, 2015. – 352 с.
42. Урядовий портал. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/news/spivpracya-z-horvatiyeyu-ce-investiciya-v-yevrointegracyu-ukrayini-ta-micnishu-yevropu-ivanna-klimpush-cincadze>
43. Харламова Г.О. Оцінювання привабливості об'єктів інвестування / Г.О. Харламова // Актуальні проблеми економіки. – 2018. – № 9 (87). – 79 с.
44. Цебренко М. Інноваційна модель розвитку національної економіки України / М. Цебренко. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.iweir.org.ua/cebrenko.rtf>.
45. Шевцов О. В. Роль бізнес-планування в розвитку підприємства / О. В. Шевцов // Управління розвитком. – 2016. – 161 с.
46. Шумейко В. Організаційні структури управління маркетингом на виробничих підприємствах. // Маркетинг в Україні, № 1, 2019. – 49 с.

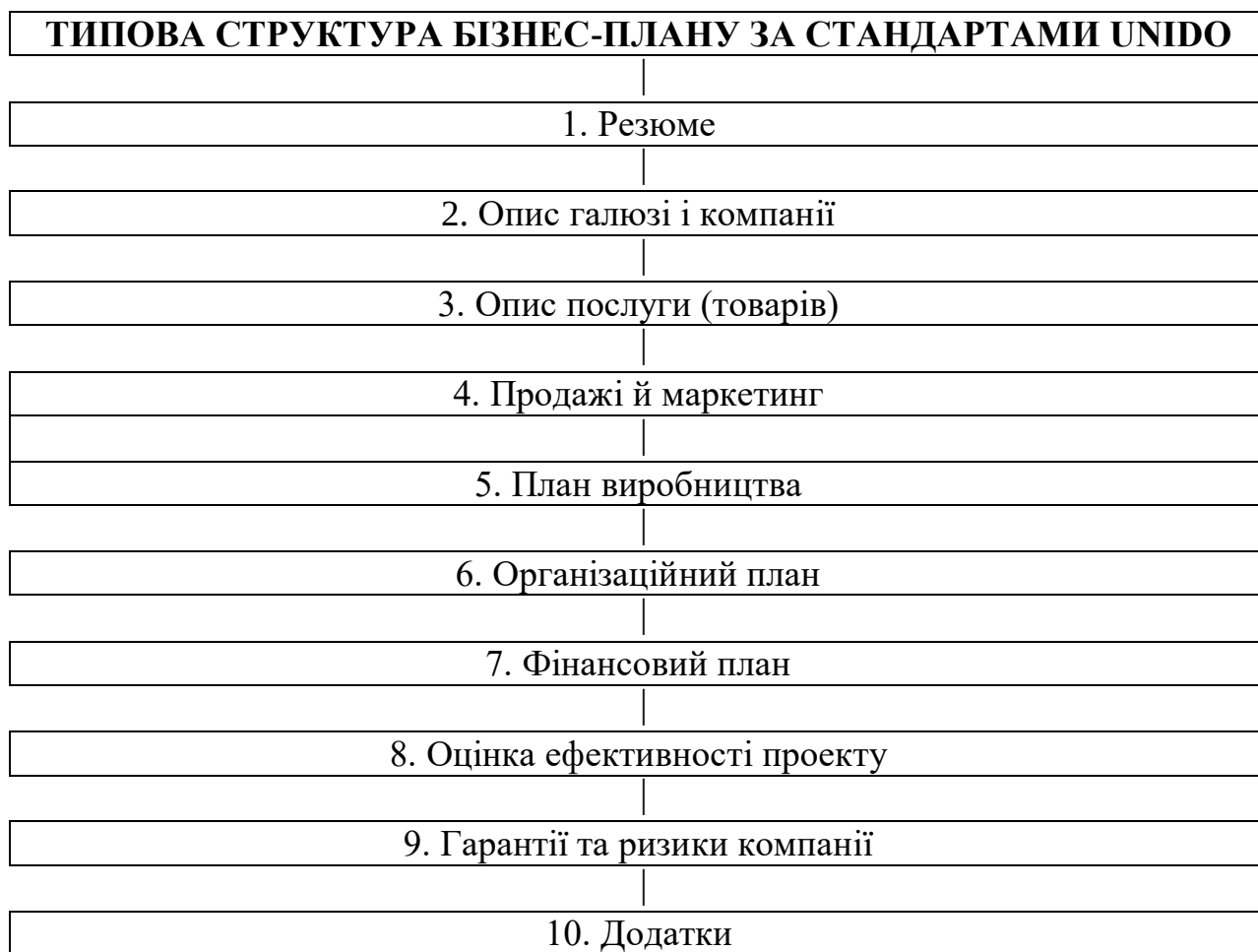
47. Щербань О.Д. Визначення інвестиційної активності українських підприємств / О.Д.Щербань // Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. – 2014. – 165 с.
48. Щербань В.М. Маркетинговий менеджмент: Навч. посібник. – , № 1, 2014. – 49 с.
49. Ястремська О.В. Інвестиційна діяльність промислових підприємств: методологічні та методичні засади. – 2015 – 488 с.
50. BFM Group Ukraine Planing [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.bfm.at.ua/>

ДОДАТКИ

Додаток А

Рейтинг країн світу щодо сприятливості умов бізнес-планування та ведення
бізнес-планування та ведення бізнесу за 2018 р.

Країна	Рейтинг легкості ведення бізнесу	Створення підприємств	Отримання кредиту	Оподаткув ання	Міжнародн а торгівля	Забезпечен ня виконання контрактів
Україна	80	20	20	84	115	81
Польща	24	107	20	47	1	75
Великобрита нія	7	16	20	10	28	32
США	8	51	2	36	35	20
Іспанія	32	85	62	18	37	39
Німеччина	17	144	32	48	38	17
Австрія	19	111	62	42	1	10



Структура бізнес-плану ЄБРР
1. Титульний аркуш.
2. Меморандум про конфіденційність.
3. Резюме.
4. Підприємство.
4.1. Історія розвитку підприємства і його стан на момент створення бізнес-плану, опис поточної діяльності.
4.2. Власники, керуючий персонал, працівники підприємства.
4.3. Поточна діяльність.
4.4. Фінансовий стан.
4.5. Кредити.
5. Проект.
5.1. Загальна інформація про проект.
5.2. Інвестиційний план проекту.
5.3. Аналіз ринку, конкурентоспроможність.
5.4. Опис виробничого процесу.
5.5. Фінансовий план.
5.6. Екологічна оцінка.
6. Фінансування.
6.1. Графіки одержання й погашення кредитних коштів.
6.2. Застава і поручництво.
6.3. Устаткування та роботи, які будуть фінансуватися за рахунок кредитних коштів.
6.4. SWOT – аналіз.
6.5. Ризики й заходи щодо їх зниження.
7. Додатки.

Структура бізнес-плану за стандартом компанії KPMG

1. Титульний аркуш.
2. Меморандум про конфіденційність.
3. Резюме.
 - 3.1. Короткий огляд.
 - 3.2. Запропонована продукція й послуги.
 - 3.3. Місія, мета і завдання.
4. Продукція й послуги.
 - 4.1. Введення.
 - 4.2. Продукція й послуги.
 - 4.3. Супутні товари й послуги.
5. Аналіз ринку й галузі.
 - 5.1. Використання продукту й послуги.
 - 5.2. Демографічний аналіз.
 - 5.3. Конкуренція.
 - 5.4. SWOT – аналіз.
6. Цільові ринки.
 - 6.1. Цільові споживачі.
 - 6.2. Географічний цільовий ринок.
 - 6.3. Ціноутворення.
7. Стратегії реклами й просування.
 - 7.1. Стратегія просування.
 - 7.2. Кошти на поширення реклами.
 - 7.3. Прогноз продажів.
8. Управління.
 - 8.1. Організація та ключовий персонал.
 - 8.2. Капітальні активи, які необхідні.
 - 8.3. Витрати на підготовку виробництва.
9. Фінансовий аналіз.
 - 9.1. Собівартість реалізованої продукції.
 - 9.2. Аналіз беззбитковості.
 - 9.3. Кількісний аналіз.
 - 9.4. Доходи і витрати.
 - 9.5. Рух грошових коштів.
 - 9.6. Баланси підприємства.
 - 9.7. Ризики.
10. Додатки.

Відповідно до стандартів TACIS бізнес-план має складати з наступних розділів та розкривати таку інформацію:

1. Титульна сторінка.
2. Регламентування авторських прав на даний документ.
3. Тезовий нарис бізнес-плану:
- ведення бізнесу;
- короткий опис продукту;
- опис ринкового середовища;
- персонал (з окремим виділенням керівного складу);
- розподіл коштів
4. Стратегічний нарис бізнесу.
5. Маркетингові заходи по просуванню продукту та аналіз збуту:
6. Стратегія виробництва:
7. Система управління бізнесом:
- опис кадрового ланцюжка;
- процес узгодження і прийняття рішень;
- опис керівного складу з послужним списком.
8. Фінансова складова бізнесу:
- рішення різних підготовчих питань;
- терміни розгортання плану;
- частота періоду по плановим розробкам;
- напрямки бізнесу та аналіз одного з них;
- оцінка похибки фінансових звітів;
- собівартість продукції;
- розрахунок собівартості продукції (або надання послуги);
- система підрахунку збитків і прибутків;
- прогнозний баланс;
- прогноз планованого і можливого грошового потоку;
- розрахунок загального прибутку і рентабельності підприємства.
9. Аналіз факторів ризику:
- ризики обумовлені технічними факторами;
- фінансові ризики;
- інвестиційний аналіз
- аналіз можливих результатів передбачуваного бізнесу на базі математичної моделі;
- кредитні та інші ризики
10. Додатки.

№	Назва розділу	Склад розділу
1	Узагальнююче резюме	в інформаційній формі викладається сутність діяльності або концепція інвестиційного проекту, тому що представлені дані повинні дозволити потенційному інвесторові винести рішення щодо проекту. У зведеному розділі, що резюмує, визначаються: обсяги виробництва; -розміри прибутку; -терміни повернення інвестицій за умовами їхнього одержання.
2	Характеристика регіону, підприємства, для якого розробляється проект	У даному розділі плану розглядається розміщення підприємства і дається оцінка інвестиційної привабливості регіону, що характеризує потенційні переваги об'єкта, для якого розробляється інвестиційний проект.
3	Характеристика продукції або окремих її видів (послуг)	- спеціалізація структури виробництва конкретної галузі; -нееластичність попиту на продукцію; -привабливість для споживачів; -достоїнства і переваги в порівнянні з представленими на ринку продуктами і послугами.
4	Цілі і стратегія проекту	Цілі і стратегія інвестиційного проекту формуються в четвертому розділі. Головна мета підприємницької діяльності - одержання прибутку - зв'язана з іншими цілями, що конкретизують шляхи її досягнення за допомогою стратегії
5	Аналіз і оцінка кон'юнктури ринку	Процес аналізу ринку зв'язаний з оцінкою рівня і динаміки цін на продукцію (послуги). На основі результатів оцінки і визначення тенденцій прогнозується динаміка рівня цін на майбутній період. Для короткострокових проектів обсяг виробництва даного продукту (надання послуг) може бути визначений з високим ступенем вірогідності на основі вивчення попиту і встановлення кола потенційних покупців (клієнтів).
6	План і структура виробництва продукції або надання послуг	Розраховується загальний обсяг виробництва продукції або надання послуг по періодах часу в середньому за рік. Аналогічні розрахунки роблять щодо структури виробництва (за видами продукції) або різновидам послуг, що робляться.
7	Ресурсне забезпечення інвестиційного проекту на рівні регіону	Розділ містить інформацію про види й обсяги ресурсів, необхідних для реалізації проекту, а також про джерела одержання ресурсів, оскільки ресурсний фактор є пріоритетним при розміщенні інвестиційного проекту й оцінюється інвесторами з позиції його ефективності
8	План маркетингу	Метою досліджень є вивчення ринку: кількісних параметрів, його приступність для підприємця, прибутковість у визначеному сегменті ринку. План маркетингу необхідний для внутрішньої організації діяльності і для контактів з можливими партнерами й інвесторами. Маркетинговий план необхідний в умовах ринкових відносин, конкуренції, росту попиту на продукцію (послуги).
9	Управління реалізацією інвестиційного проекту	У цьому розділі надається організаційна структура підприємства, розглядається структура управління, кадровий склад, представляється інформація про форми власності. На підставі цих даних визначають можливість реалізації інвестиційного проекту самостійно або з залученням підрядників і субпідрядників. Додається характеристика приваблюваних осіб для реалізації проекту з урахуванням досвіду і якості роботи у відповідній галузі і з подібними проектами.

Продовження додатку Ж

10	. Юридичний план	Юридичний план визначає правовий статус підприємства, організації або організаційно-правову форму реалізації інвестиційного проекту. У розділі розглядаються питання власності, можливість налагодження горизонтальних зв'язків.
11	Фінансовий план	Фінансовий план складається в кілька етапів, починаючи з прогнозування і закінчуючи обґрунтуванням термінів і форм повернення інвестицій. Виходячи з наявної фінансової інформації, проводять розрахунки прибутковості (беззбитковості) виробництва, визначаючи такий обсяг виробництва, при якому забезпечується прибутковість або самооплатність діяльності об'єкта інвестування.
12	Програма інвестування	Складання програми інвестування визначається видом підприємницької діяльності (виробничої, фінансової, комерційної), тому способи і форми такої діяльності різні і залежать від одержуваного товару й очікуваного ефекту
13	Вплив на оточуюче середовище регіону	На рівні регіонів необхідно розраховувати не тільки економічний ефект інвестиційного процесу, але і вплив його на безпеку життєдіяльності.
14	Оцінка ризиків і форми їх страхування	Обґрунтовують ризики підприємницької діяльності. Відповідно до оцінки середньорегіонального або середньогалузевого ризику розробляється програма зниження його негативного впливу. Програма містить форми ефективного страхування ризиків, як істотних, так і малих.