

УДК 338.26.015

Шалева О. І.

volex2007@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-4057-2789

Researcher ID: F-4533-2019

к.е.н., доц., доцент кафедри підприємництва, торгівлі та логістики,
Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ТИПІЗАЦІЇ, СТАНДАРТИЗАЦІЇ ТА ІНФОРМАТИЗАЦІЇ БІЗНЕС-ПЛАНІВ

Анотація. У статті досліджуються сучасні особливості створення бізнес-планів в Україні та за кордоном. Метою статті є визначення основних підходів до формування структури, розробки базових стандартів та застосування інформаційних технологій у процесах бізнес-планування. В ході дослідження виявлено, що саме завдяки бізнес-плану забезпечується ефективна координація основних функціональних підсистем суб'єкта бізнесу з метою забезпечення позитивного економічного результату. Бізнес-план є основним елементом бізнес-проекту, який формує програму дій для досягнення певної економічної чи/та соціальної мети. У свою чергу, різноманітність бізнес-проектів визначає складну систему класифікації бізнес-планів за низкою ознак, зокрема за суб'єктним складом, масштабністю, обсягом інформації, термінами планування, конфіденційністю тощо. Все це обумовлює необхідність стандартизації структури та методик розробки бізнес-планів. У практиці бізнесу використовується кілька методологічних підходів щодо планування бізнес-процесів, котрі розроблені фахівцями відомих міжнародних організацій, банківських, комерційних та консалтингових структур і мають різні ступені складності та цільове спрямування. Виявлено, що в Україні відсутні єдині підходи щодо розробки бізнес-планів, а нормативне забезпечення цієї сфери потребує доповнення й оновлення. У той же час в ряді розвинених країн Європи, Америки та Азії застосовуються національні стандарти управління проектами. Оскільки сфера бізнес-планування потребує обробки значної кількості даних різного характеру та складності, доведено доцільність активного застосування сучасних інформаційних технологій, що дозволяє значно підвищити її ефективність та забезпечити максимальну оперативність, наочність, варіативність і оцінку потенційних ризиків. Проведено функціональний аналіз відповідного програмного забезпечення та онлайн-ресурсів, які на практиці використовуються суб'єктами господарювання для створення бізнес-планів як в Україні, так і за кордоном і котрі значно варіюються за обсягом і способами подачі та обробки даних, рівнем підготовки залученого для їх створення персоналу, а також вартістю використання.

Ключові слова: бізнес-проект, бізнес-план, структура бізнес-плану, методика бізнес-планування, інформаційні технології, програмний продукт, онлайн-ресурс.

Shaleva O. I.

volex2007@ukr.net, ORCID ID: 0000-0002-4057-2789

Researcher ID: F-4533-2019

Ph.D., Associate Professor, Associate Professor
of the Department of Entrepreneurship, Trade and Logistics,
Lviv University of Trade and Economics, Lviv

MODERN APPROACHES TO TYPIZATION, STANDARDIZATION AND INFORMATIZATION OF BUSINESS PLANS

Abstract. The article investigates the modern features of business plans creating in Ukraine and abroad. The purpose of the article is to determine the main approaches to the formation of the structure, basic standards development and application of information technology in business planning processes. The study revealed that business plan provides effective coordination of the main functional subsystems of the business actors in order to ensure a positive economic result. The business plan is the main element of the business project, which forms an action program to achieve a certain economic and / or social goal. In turn, the diversity of business projects determines the complex system of business plans classification with a number of grounds, including the subject composition, scale, amount of information, planning deadlines, confidentiality etc. All this necessitates the standardization of business plans structure and methods of developing. In business practice, several methodological approaches to business process planning are used, which are developed by specialists of well-known international organizations, banking, commercial and consulting structures and have different degrees of complexity and purpose. It was found that in Ukraine there are no uniform approaches to the business plans development, and its regulatory support needs to be supplemented and updated. At the same time, national project management standards are applied in many developed European, American and Asian countries. Since business planning

requires the processing of a significant amount of data of different nature and complexity, the feasibility of active use of modern information technologies is proven, which can significantly increase its efficiency and ensure maximum efficiency, clarity, variability and assessment of potential risks. A functional analysis of the software and online resources used in businesses practice for business plans creating both in Ukraine and abroad, and which vary significantly in volume and methods of data submission and processing, the level of training involved for their staffing, as well as the cost of use.

Key words: business project, business plan, business plan structure, methods of business planning, information technologies, software and online resources.

JEL Classification: C89, D92, L20, M13, O22

DOI: <https://doi.org/10.36477/2522-1256-2020-26-16>

Постановка проблеми. Для сучасної як світової, так і вітчизняної економіки характерний високий рівень конкуренції між учасниками ринкових відносин та чіткий міжсуб'єктний розподіл сегментів ринку. Для належного функціонування суб'єктів бізнесу очевидно є необхідність використання професійного та системного підходу, пов'язаного з впровадженням бізнес-планування, що дає змогу отримати додаткові конкурентні переваги завдяки прогнозованій ефективності заходів, реалізованих цими суб'єктами. Основна мета бізнес-планування полягає у визначенні перспектив функціонування суб'єкта бізнесу (компанії) для його керівництва, акціонерів чи інвесторів. Відповідно, результатом бізнес-планування є розробка документа, що розкриває зміст організаційних, технологічних, комерційних, кадрових та інших процесів, які відбуваються всередині компанії і характеризують особливості, можливості й загрози для прийняття найбільш значущих управлінських рішень і вибору ефективної стратегії розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Основні теоретичні положення бізнес-планування були загалом розглянуті у численних працях таких вітчизняних і зарубіжних вчених, як Албакі Б., Барроу П. [1], Берд П., Брінк І., Васильців Т. [2], Демиденко В., Діденко Є. [3], Кваша О. [4], Лаврів Л., Лосев В. [5], Покропивний С. [6], Різник В., Тасуєва А., Форд Б., Яременко О. та ін. Проте в цих дослідженнях основний акцент робився переважно на загальному аналізі структури та методології формування бізнес-планів, у той час як сучасні підходи, які визначають їх типи і стандарти розробки, вивчалися не так ґрунтовно, а особливості використання інформаційних технологій у бізнес-плануванні – взагалі епізодично.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження основних засад типізації бізнес-планів, світових та вітчизняних стандартів їх складання та аналіз програмного забезпечення, яке для цього використовується.

Виклад основного матеріалу дослідження. Загалом поняття бізнес-плану трактується у двох значеннях:

1. Як результат комплексного планування діяльності компанії, що здійснюється систематично, на регулярних засадах. У такому випадку бізнес-план – це письмовий документ, котрий є стратегічним планом створення і/або розвитку бізнесу компанії та відображає її поточний стан, цілі та стратегію їх досягнення, майбутні потреби й очікувані результати розвитку.

2. Результат одночасного планування, що здійснюється в межах проекту для вирішення певного стратегічного завдання. Тут бізнес-план – це основний документ інвестиційного проекту, котрий надається інвестору і в якому в стислій формі та загальноприй-

нятній послідовності розкриваються сутність, основні характеристики, фінансові результати й економічна ефективність проекту.

Головною особливістю бізнес-плану, котра відрізняє його від інших планів, які розробляються в компанії, є те, що він носить узагальнюючий, системний характер. У ньому взаємопов'язані внутрішні характеристики та функціональні сфери діяльності компанії з характеристиками і факторами зовнішнього середовища бізнесу – від технологічного забезпечення виробництва продукції до маркетингу і збуту цієї продукції.

Слід зазначити, що розробка бізнес-плану не є обов'язковою процедурою з погляду регуляторних і економічних законів, також його не перевіряють контролюючі органи. Будь-який суб'єкт господарювання може функціонувати і за його відсутності, однак без створення чіткого бізнес-плану організація скоординованих дій підсистем підприємства (компанії) стосовно досягнення певного економічного результату є абсолютно неможливою.

Узагальнено виділяють дві основні цілі розробки бізнес-планів – зовнішні та внутрішні. При досягненні зовнішньої цілі бізнес-план є інструментом для комунікації та залучення інвестора (кредитора) з метою отримання грошових засобів із зовнішніх джерел. Сутність внутрішньої цілі полягає в тому, що саме бізнес-план допомагає створити реальну планову основу для управління функціонуванням і розвитку бізнесу компанії шляхом розробки та постійного оновлення бізнес-плану. Таким чином, бізнес-планування може підвищувати ефективність управління, а сам бізнес-план забезпечує моніторинг та оцінку досягнутих результатів.

Слід зазначити, що будь-який бізнес-план розробляється безпосередньо в контексті підготовки і просування бізнес-проектів. В економічній науці під терміном “проект” розуміють обмежену в часі, цілеспрямовану зміну окремої системи з певними вимогами стосовно якості результатів, можливими межами витрат засобів і специфічною організацією [7]. Фактично проект містить програму дій, а також комплекс заходів для практичного впровадження певної ідеї, що характеризується пропозицією нової послуги, відкриттям бізнесу, виготовленням нової продукції тощо. Від проекту в загальному розумінні бізнес-проект відрізняється звуженою цільовою спрямованістю, яка полягає в одержанні економічної вигоди (підвищення доходів, зниження собівартості продукції, збільшення фінансового результату від операційної діяльності підприємства).

Бізнес-план є невід'ємною частиною будь-якого бізнес-проекту, його найважливішою складовою, і, своєю чергою, тільки наявність бізнес-проекту ініціює необхідність розробки бізнес-плану. Єдиного універ-

сального бізнес-плану, прийняттого для всіх суб'єктів господарювання та для будь-якої ситуації, не існує. Суттєва різноманітність бізнес-проектів і їх безпосередній зв'язок з бізнес-планами визначає складну систему класифікації останніх (рис. 1) [8]. Відповідно, при складанні бізнес-плану основний акцент робиться на різних моментах залежно від його виду та призначення, що дає змогу розробити найбільш коректний бізнес-план з урахуванням специфіки поточного проекту. Крім того, бізнес-план завжди складається з певною точністю, оскільки неможливо стовідсотково передбачити та гарантувати настання усіх подій, які зазначені в ньому. Для отримання максимально точних результатів слід враховувати внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на суб'єкт господарювання, зокрема попередні тенденції розвитку компанії, прогнози розвитку галузі, регіону та самого суб'єкта, інструментарій, який забезпечує функціонування суб'єкта господарювання в певних умовах тощо.

Сьогодні в практиці бізнесу використовується достатня кількість методик і стандартів розробки біз-

нес-планів. Найбільш відомі та апробовані методики таких міжнародних організацій, як UNIDO (United Nations Industrial Development Organization – Організація Об'єднаних Націй із промислового розвитку); EBRD (European Bank for Reconstruction and Development – Європейського банку реконструкції та розвитку); KPMG (KPMG International Cooperative – міжнародної мережі компаній, які займаються консультаційними, аудиторськими та іншими видами послуг); TACIS (Technical Assistance for the Commonwealth of Independent States – програми Європейського Союзу на допомогу новим незалежним державам Східної Європи і Центральної Азії) (колишнім республікам СРСР); а також фірм Ernst & Young Global Limited (міжнародної компанії-члена “Великої четвірки”, котра надає аудиторські, консультаційні, податкові та юридичні послуги); Coldman, Sachs & Co (однієї з найбільших інвестиційних компаній у США та світі) та Deloitte Touche Tohmatsu Ltd (міжнародної мережі компаній, які надають послуги в сфері аудиту та консалтингу, ще одного члена “Великої четвірки”) [7].

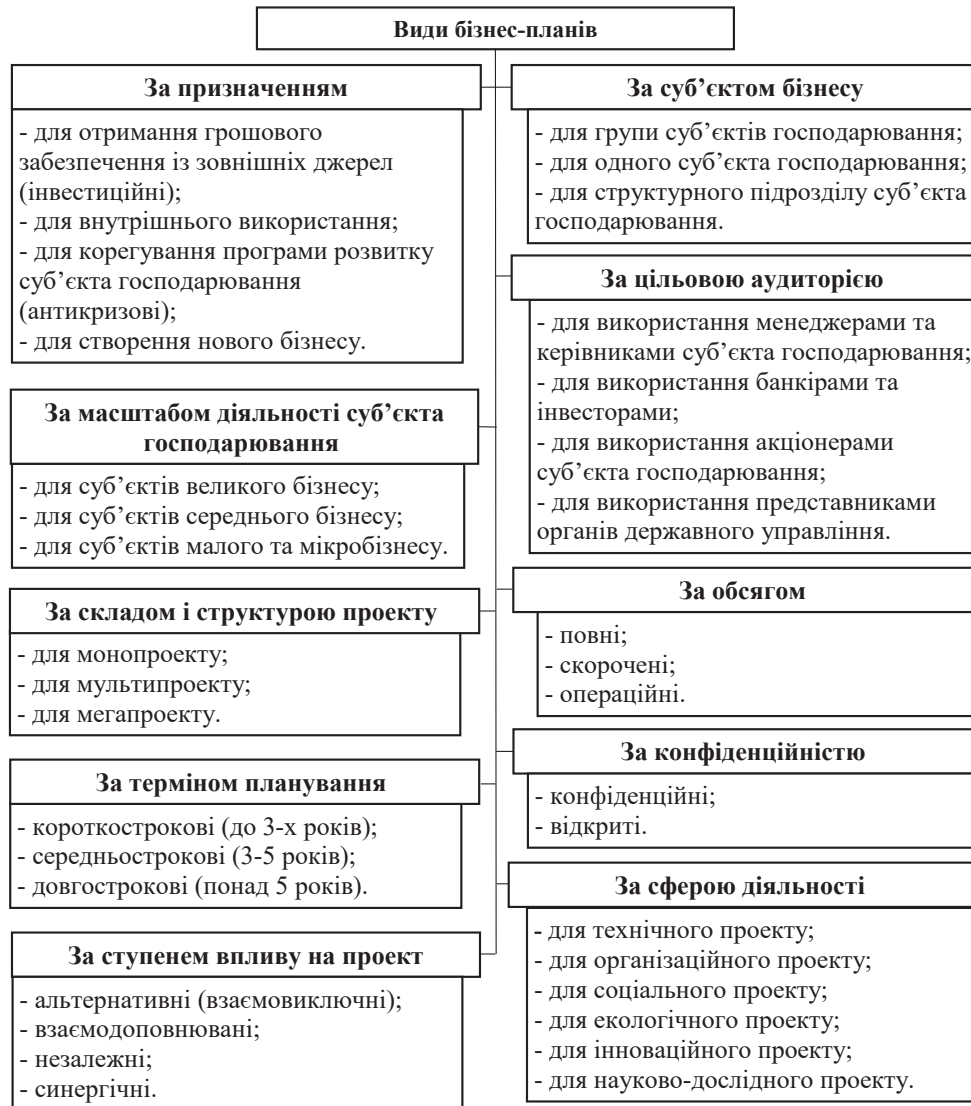


Рис. 1. Класифікація бізнес-планів

Джерело: розроблено за [2; 3; 5; 8]

Найбільш точною та деталізованою вважають методику UNIDO, де застосовується комплексний підхід, який потребує професійних знань і навичок у різних сферах (маркетинг, ринковий і фінансовий аналіз, управління персоналом тощо). Процедура створення типового бізнес-плану, запропонована експертами UNIDO в 1966 р., дає змогу його розробникові врахувати основні моменти щодо характеристики поточної чи запланованої діяльності суб'єкта господарювання та подавати результати у такому вигляді, який максимально підходить для сприйняття західними фінансистами. Саме ця методика є універсальною для спеціалістів у сферах інвестиційного проектування і фінансового аналізу в усьому світі, вона забезпечує збір необхідної інформації для прогнозування руху грошових засобів і для оцінки проекту за допомогою кількісних показників. Крім того, переважна більшість сучасних інформаційно-комп'ютерних систем бізнес-планування ґрунтуються на її засадах. Рекомендації UNIDO при підготовці бізнес-планів доцільно застосовувати, коли цього безпосередньо вимагає інвестор (банк) або якщо потрібен стандартний бізнес-план без конкретизованих специфічних вимог. Останній факт особливо актуальний для суб'єктів малого бізнесу, котрі тільки розпочинають свою діяльність і шукають потенційних інвесторів.

Методика UNIDO передбачає таку загальну структуру бізнес-плану (рис. 2).

Відповідно до UNIDO та як додаток до цієї методики було розроблено програмні продукти COMFAR і PHAROS [11]. Перший є електронною моделлю для проведення фінансового оцінювання інвестиційних проектів і слугує інструментом формування розділу "Фінансовий аналіз" бізнес-плану. Перша версія COMFAR була створена у 1983 р., а його останнє, третє покоління (COMFAR III Expert для Windows) – у 1995 р., що, зазнаючи регулярних оновлень, зараз доступне 19 мовами. Проте його суттєвим практичним недоліком є відсутність будь-якої прив'язки до вітчизняної законодавчої бази. Також відсутність багатовіконного

інтерфейсу робить програму достатньо важкою для розуміння алгоритмів розрахунку. PHAROS (Business Navigator) проводить моніторинг поточної діяльності підприємства за показниками, котрі відображають рівень витрат, рух грошових засобів, якість продукції, та забезпечує оцінювання результатів реалізації інвестиційних проектів. Однак спрощений підхід до опису діяльності підприємства суттєво зменшує можливість практичного використання програми.

Методика бізнес-планування, котру пропонує EBRD (ЄБРР), дещо схожа на методику UNIDO. Однак у першому випадку аналізується діяльність і суб'єкта господарювання, і галузі загалом, для чого формується окремий розділ бізнес-плану, а в другому – увага акцентується на показниках підприємства (компанії), у той час як оцінка галузі проводиться лише на рівні аналізу ринку [12].

Оскільки ЄБРР є банківською структурою, його цікавлять насамперед фінансові розрахунки. Відповідно, в процесі бізнес-планування приділяється особлива увага фінансовій стороні проекту щодо контролю й обліку позикових засобів, а також описується вся історія компанії від моменту її створення і до сьогодення. Методика EBRD достатньо трудомістка й витратна, потребує досвіду щодо формування бізнес-планів і тому підходить насамперед для великих підприємств, які мають значний економічний потенціал. Водночас бізнес-план за цим стандартом є найбільш стислим і рамковим, а його структуру формують фінансовий стан і кредитна історія компанії, інвестиційний план і структура фінансування проекту, графік фінансових потоків і його обґрунтування, наявність застави і поручителів, а також SWOT-аналіз.

Відповідно до основних принципів методики KPMG бізнес-план є одночасно управлінським інструментом для ефективного розвитку, розширення і поточного функціонування суб'єкта господарювання та інструментом продажу для залучення і збереження підтримки цього суб'єкта інвесторами. У цьому випадку інвесторам подається інформація про цільові ринки,

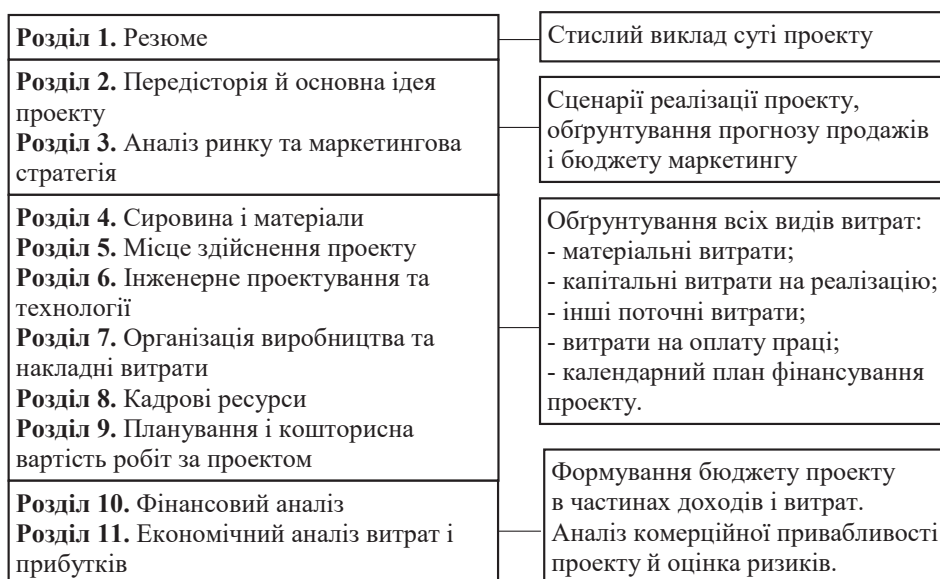


Рис. 2. Загальна структура бізнес-плану за методикою UNIDO

Джерело: розроблено за [8; 10]

присутніх на них конкурентів, опис продукції і послуг, структуру їх собівартості, рух грошових засобів, аналіз показників беззбитковості та термінів їх досягнення з урахуванням можливих ризиків і способів їх зниження. Фактично методика КРМГ фокусується на управлінні, ринкових і фінансових прогнозах, однак не передбачає в структурі бізнес-плану таких розділів, як технологічний план або план виробництва [13]. Відтак оптимальний варіант її застосування – для зовнішніх стейкхолдерів, у разі, якщо недоцільно розкривати особливості технології і виробничих процесів. Бізнес-план за цим стандартом підходить для суб'єктів середнього і великого бізнесу, особливо якщо ті починають освоювати нові види виробництва.

Стандарт бізнес-плану TACIS застосовується в країнах Євросоюзу та містить перелік розділів з повним описом, коментарями та рекомендаціями щодо їх формування, а також макети таблиць і перелік використовуваних фінансових коефіцієнтів. Крім того, передбачені контрольні списки запитань, за допомогою яких можна швидко й ефективно розробити якісний бізнес-план, а особливий акцент робиться на контролі за якістю продукції та формуванні системи управління проектом. Останнє забезпечує ефективне використання стандарту в контексті реалізації бізнес-проектів підприємцями-початківцями [13]. При цьому експерти зауважують, що структура бізнес-плану, яку пропонує TACIS, є докладною, але надто розгалуженою. Слід зазначити, що через неефективне витрачання переважної більшості коштів програми (5 млрд дол. США), яке було підтверджене перевіркою ревізійної комісії, проект TACIS зупинено і відновлення його малоімовірно через світову фінансову кризу, що продовжується й сьогодні. Водночас відповідний стандарт розробки бізнес-плану й надалі використовується на практиці.

В Україні єдині вимоги щодо структури та методики розробки бізнес-планів відсутні. На державному рівні ще у вересні 2006 р. Міністерством економіки України було затверджено “Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств”, відповідно до яких бізнес-план має складатися з таких основних розділів: резюме, характеристика підприємства, характеристика продукції (послуг), що виробляється підприємством, дослідження та аналіз ринків збуту продукції (послуг), характеристика конкурентного середовища та конку-

рентні переваги, план маркетингової діяльності, план виробничої діяльності підприємства, організаційний план, план охорони навколишнього середовища, фінансовий план та програма інвестицій, аналіз потенційних ризиків, бюджетна та економічна ефективність інвестиційного бізнес-плану, соціально-економічні наслідки реалізації інвестиційного бізнес-плану [14]. Також у серпні 2010 р. Державне агентство з інвестицій та розвитку представило “Методичні рекомендації з розроблення бізнес-планів інвестиційних проектів”, за якими структура та методика складання бізнес-плану базувалася на стандартах UNIDO [15]. У той же час в ряді зарубіжних країн передбачено національні стандарти управління проектами. Так, у США діє NASA Project Management, у Великобританії – BSI BS 6079, OSCEng і APM Body of Knowledge, Німеччині – DIN 69901 і V-Modell, Швейцарії – VZPM і Hermes method, Франції – AFITEP, Канаді – CAN/CSA-ISO 10006-98, у Японії – P2M тощо [16].

Оскільки сучасні ринкові реалії є надзвичайно динамічними, то суб'єктові бізнесу потрібно максимально об'єктивно й оперативно планувати свою діяльність, що зробити без спеціального програмного забезпечення практично неможливо. Однією з популярних комп'ютерних програм, які дають змогу провести оцінювання інвестиційних проектів, сьогодні є аналітична система Project Expert (рис. 3) російської компанії Expert Systems. За її основу взято метод імітаційного моделювання, котрий, своєю чергою, ґрунтується на сценарному підході. Імітаційні моделі дають змогу опрацювати різні варіанти розвитку підприємства та стану його зовнішнього економічного середовища та перевіряти ідеї, гіпотези й припущення щодо функціонування бізнесу, аналізувати результати їх реалізації.

Діяльність суб'єкта бізнесу в такій моделі відтворюється через опис просування грошових потоків (надходжень, витрат, готівкових коштів (Cash-Flow)), як подій, що відбуваються в різний час. Шляхом моделювання діяльності підприємства та змін в економічному середовищі можна здійснювати як фінансове, так й інвестиційне планування, розробляти бізнес-плани, котрі відповідають міжнародним вимогам, а також оцінювати ефективність реалізації проектів. Крім того, Project Expert за допомогою модуля WhatIf&PlanFact

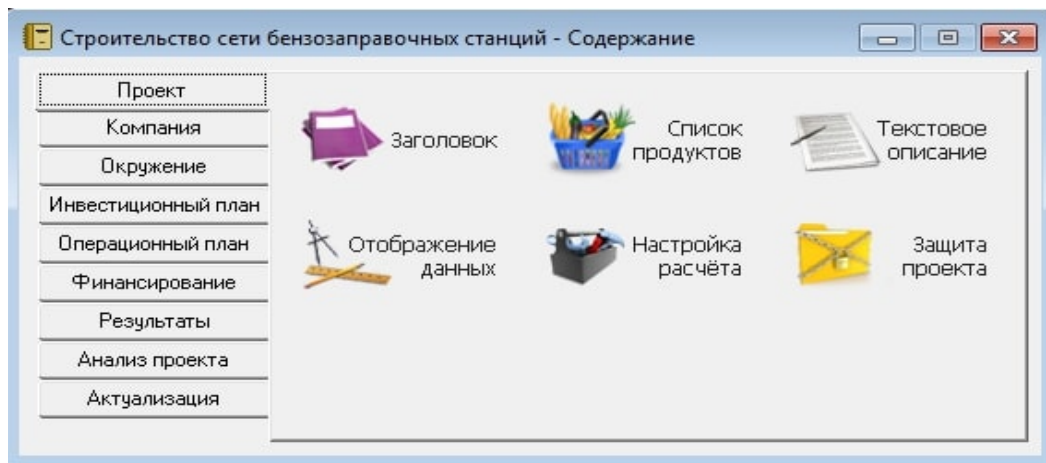


Рис. 3. Головне меню програми Project Expert

дає змогу аналізувати альтернативні варіанти розвитку проектів і, таким чином, визначати оптимальний напрям розвитку підприємства, підбирати найбільш ефективні схеми фінансування й умови кредитування, пропонувати варіанти закупівель, виробництва та збуту, оцінювати запас міцності бізнесу та вести контроль за реалізацією проектів [17].

Система дозволяє моделювати діяльність як суб'єктів малого, так і великого бізнесу та створювати проекти будь-якої складності – від розрахунку окупності нового обладнання до оцінювання ефективності диверсифікації діяльності підприємства. Також для підвищення ефективності використання системи остання, 7-ма, версія Project Expert доповнена масштабним функціоналом: розширеною довідкою з пошуком, функцією перерахунку валют, електронним підручником із вивчення системи, який ґрунтується на матеріалах сертифікаційних курсів. Водночас для роботи з програмою потрібне попереднє навчання.

Система Project Expert розроблена у мережевій та немережевій версіях і пропонується у варіантах Standard, Professional, Holding. Ціна ліцензійної версії починається від 75 тис. руб. (трохи більше 1000 дол. США за міжнародним курсом валют), вартість її річної підтримки – від 15 тис. руб. (близько 220 дол.), а навчання – від 12 тис. руб. (175 дол. за міжнародним курсом).

У практиці бізнесу активно використовується також програма американської компанії Palo Alto Software Business Plan Pro (рис. 4), що складається з методичної та фінансової частин і основною функцією якої є проведення аналізу ринку, генерування бізнес-планів і побудова графіків.

Базовий функціонал зосереджено в фінансовій частині, яка має достатньо простий і зрозумілий інтерфейс, а складання фінансового плану повністю автоматизоване та виконується покроково. Також у базі програми представлено понад 500 зразків бізнес-планів і передбачена можливість врахування побажань певного інвестора та внесення корективів у режимі

онлайн. Потрібні для роботи дані можна імпортувати з Excel та інших прикладних програм [18]. Оригінальна версія Business Plan Pro Standard коштує приблизно 100 дол. США, а Premier – близько 200 дол.

Програмний комплекс Business Plan PL (рис. 5) від PL Soft об'єднує цілий комплекс програм, за допомогою яких можна не лише розробляти бізнес-плани чи техніко-економічні обґрунтування, але й застосовувати їх для впровадження й аналізу інвестиційних проектів. Як і попередньо охарактеризовані продукти, він складається з текстової та фінансової частин.

Програма дозволяє розробляти проект бюджету підприємства, здійснювати його діагностику, аналізувати фактичні відхилення від плану, самостійно об'єднувати звіти й організувати колективну роботу з розробки бюджету, оптимізувати баланс готівкових коштів ((Cash-Flow) з урахуванням інвестиційної політики підприємства [19]. Нова версія Business Plan PL пристосована до будь-якого податкового законодавства та має значну кількість програмних розширень, зокрема:

- Business Plan PL Analyzer забезпечує побудову, розвиток і управління економічною моделлю підприємства;
- за допомогою Business Plan PL Integrator проводиться порівняння проектів і формується консолідована звітність;
- Business Plan PL Report Designer з допомогою простих візуальних інструментів складає звітність за фінансовими проектами та має розширені можливості для дизайну бізнес-плану.

Крім програмних пакетів, існують і онлайн-ресурси для розробки бізнес-плану. Перевагою останніх є можливість максимально швидкого доступу через мережу Інтернет, а також набагато нижча вартість, що дає можливість активно використовувати їх суб'єктам малого бізнесу, котрі переважно обмежені в фінансових ресурсах.

Наприклад, ресурс Bplans (рис. 6), розроблений вищезгаданою компанією Palo Alto Software, пропонує найбільшу колекцію безкоштовних зразків

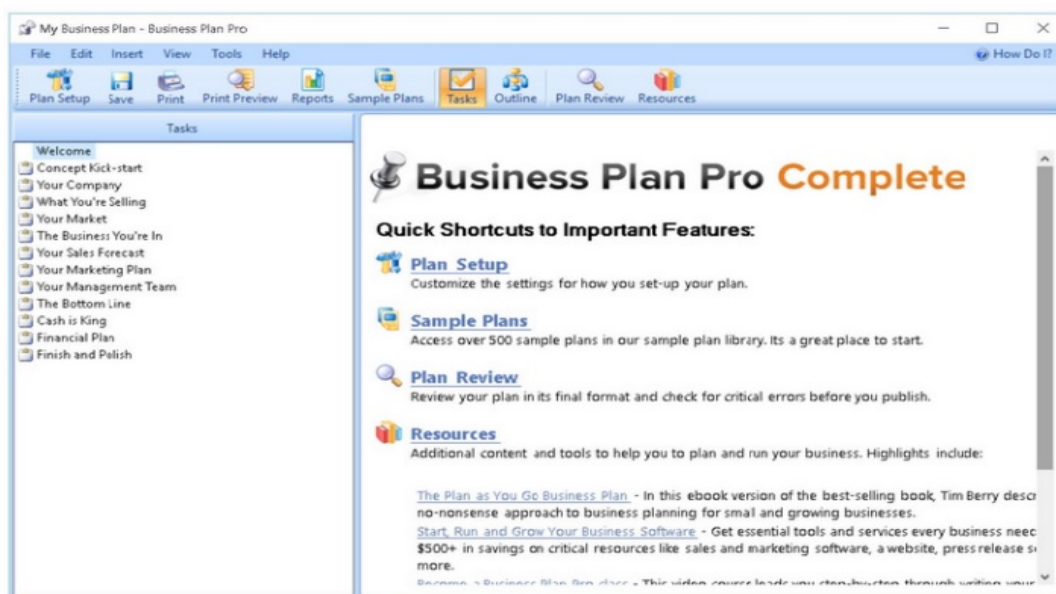


Рис. 4. Інтерфейс програми Business Plan Pro

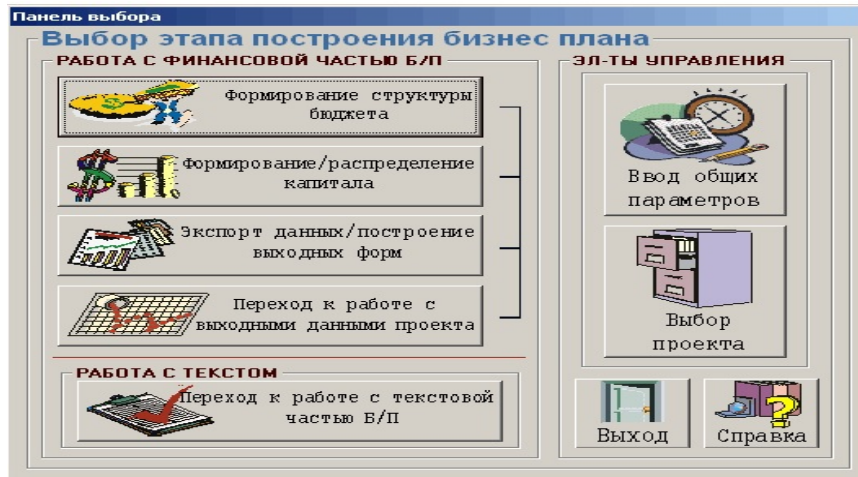


Рис. 5. Интерфейс текстової частини програми Business Plan PL

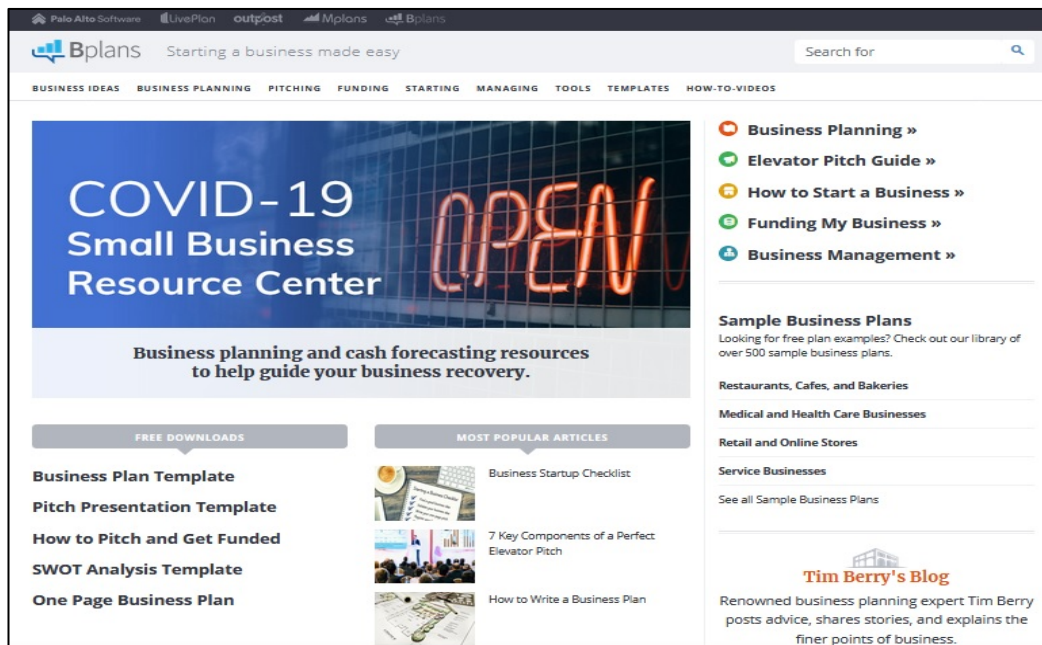


Рис. 6. Головна сторінка онлайн-ресурсу Bplans

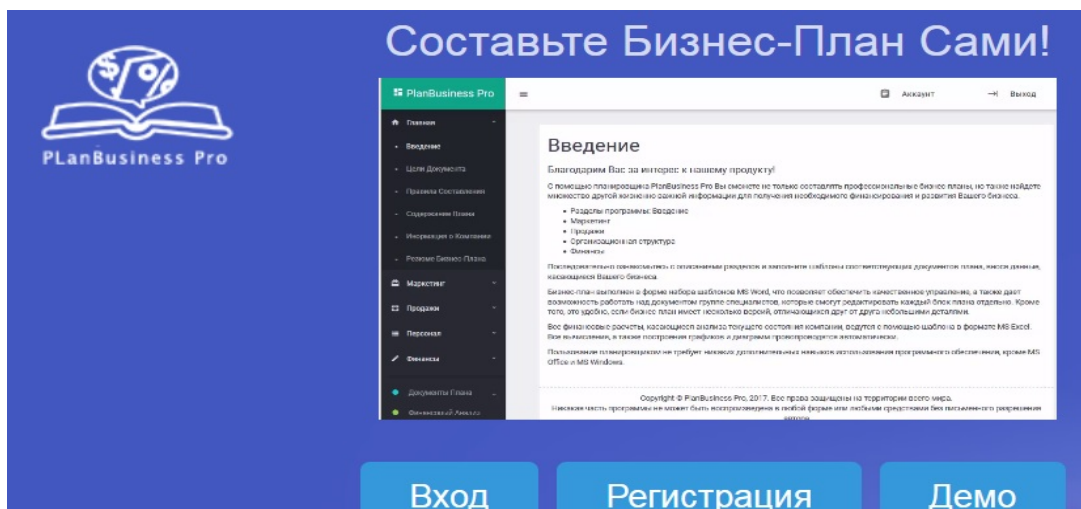


Рис. 7. Головна сторінка онлайн-ресурсу PlanBusinessPro

бізнес-планів для бізнесменів і стартаперів. Також Bplans містить практичні поради з питань планування, інтерактивні інструменти й калькулятори та публікує щоденні поради, які допомагають розвивати бізнес. Існує можливість замовлення створення бізнес-плану чи розробки фінансової моделі бізнесу, для чого слід заповнити спеціальну контактну форму [20]. Проте головним недоліком цього ресурсу є наявність лише англійської версії сайту.

Достатньо легко працювати з онлайн-планувальником PlanBusinessPro від Soft Intelligent (рис. 7).

Ресурс розроблено з урахуванням міжнародних стандартів планування бізнесу (EBPD, KPMG, TASIC, UNIDO) [21]. Усі його розділи виділені у вигляді окремих документів MS Word, а шаблони фінансових документів – сформовані в таблицях MS Excel, які підготовлені до роздруку. Вміст цих шаблонів можна змінювати, у той час як описи розділів програми для складання бізнес-плану захищені від копіювання. Також планувальник містить додаткові дані про типи інвесторів і посилання на інтернет-ресурси потенційних фінансових донорів.

Висновки з проведеного дослідження. Бізнес-планування та формування фінансової моделі суб'єкта господарювання є важливими елементами корпоративного планового процесу та процесу контролю. Бізнес-план на початку періоду дії є дороговказом, а в кінці – засобом оцінювання, за допомогою якого керівництво підприємства може визначити якість дій і скласти план заходів щодо покращення діяльності в майбутньому з урахуванням різних методичних підходів. Впровадження інформаційних технологій для бізнес-планування дає змогу ефективно й швидко планувати фінансово-господарську діяльність підприємства з метою досягнення певного фінансового результату, тобто чітко визначити цілі та встановлювати вимірювані контрольні показники діяльності, а також вчасно виявляти так звані “вузькі місця” в управлінні підприємством, використовуючи інструменти багатоваріантного аналізу.

ЛІТЕРАТУРА

- Barrow P. The Best Laid Business Plans : How to Write Them, How to Pitch Them / P. Barrow. [2nd ed]. London : Ebury Publishing, 2005. 224 p.
- Васильців Т. Г., Качмарик Я. Д., Блонська В. І., Лупак Р. Л. Бізнес-планування : навч. посібник. Київ : Знання, 2013. 207 с.
- Діденко Є. О., Нянчур Б. С. Бізнес-планування та його роль у стратегічному управлінні підприємством. *Економіка та держава*. 2016. № 12. С. 78–81.
- Кваша О. С., В. В. Фоміна Бізнес-планування у діяльності організації: європейські стандарти, основні методологічні підходи та базові процедури. *Економіка та суспільство*. 2017. № 12. С. 268–275.
- Покропивний С. Ф., Соболь С. М., Швиданенко Г. О., Дерев'янко О. Г. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування : навч. посібник [Вид. 2-ге, доп.]. Київ : КНЕУ, 2002. 379 с.
- Лосев В. А. Как составить бизнес-план. Практическое руководство с примерами готовых бизнес-планов для разных отраслей. Москва : ООО “ИД Вильямс”, 2011. 208 с.
- Попов Ю. И., Яковенко О. В. Управление проектами : учеб. пособие. Москва : ИНФРА-М, 2012. 2028 с.
- Егупов Ю. А. Сущностная характеристика и классификация бизнес-планов. *Вісник Донецького університету. Серія : Економіка і право*. 2006. Т. 2. С. 82–90.
- Лапыгин Ю. Н., Лапыгин Д. Ю. Бизнес-план : стратегии и тактика развития компании. Москва : Изд-во “Омега-Л”, 2009. 350 с.
- Бизнес-план по методике UNIDO. URL: <http://www.proagro.com.ua/bp/planning/5930.html>.
- ICT Tools. United Nations Industrial Development Organization. URL: <https://cutt.ly/Sy1iFTW>.
- Требования Европейского банка реконструкции и развития (ЕБРР) к бизнес-планам. URL: <https://cutt.ly/Wy1ojWp>
- Стандарты написания бизнес-плана. URL: <https://teo.biz.ua/n196277-standarty-napisaniya-biznes.html>
- Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств: затв. Наказом Мініекономіки України від 06 вер. 2006 р. № 290. URL: <https://cutt.ly/gyMFJV9/>
- Методичні рекомендації з розробки бізнес-планів інвестиційних проектів: затв. Наказом Держагентства України з інвестицій та розвитку від 31 серп. 2010 р. № 73. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/FIN57802>
- Європейські стандарти бізнес-планування. URL: <https://cutt.ly/gy1oWf5>
- Project Expert – программа для разработки бизнес-планов и оценки инвестиционных проектов. URL: <https://www.expert-systems.com/financial/pe/>
- The #1 Business Planning Software Solution. URL: <https://www.businessplanpro.com/>
- О программе “Бизнес План PL”. URL: <http://md-bplan.ru/articles/html/article10288.html>.
- Bplans: Business Planning Resources and Free Business Plan Samples. URL: <https://www.bplans.com/>
- Составьте бизнес-план сами! URL: <https://planbusiness.pro/>

REFERENCES

- Barrow P. (2005), The Best Laid Business Plans : How to Write Them, How to Pitch Them, 2nd ed, Ebury Publishing, London, 224 p.
- Vasyl'tsiv, T. H., Kachmaryk, Ya. D., Blons'ka, V. I. and Lupak, R. L. (2013), Biznes-planuvannia: navch. posibnyk, Znannia, Kyiv, 207 s.
- Didenko, Ye. O. and Nianchur, B. S. (2016), Biznes-planuvannia ta joho rol' u stratehichnomu upravlinni pidpriemstvom, *Ekonomika ta derzhava*, № 12, s. 78–81.
- Kvasha, O. S. and Fomina, V. V. (2017), Biznes-planuvannia u diial'nosti orhanizatsii: ievropejs'ki standarty, osnovni metodolohichni pidkhody ta bazovi protsedury, *Ekonomika ta suspil'stvo*, № 12, s. 268–275.
- Pokropyvnyj, S. F. Sobol', S. M. Shvydanenko, H. O. and Derev'ianko, O. H. (2002), Biznes-plan: tekhnolohiia rozrobky ta obgruntuвання: navch. posibnyk, 2 nd ed, KNEU, Kyiv, 379 s.
- Losev, V. A. (2011), Kak sostavyt' byznes-plan. Praktycheskoe rukovodstvo s prymeramy hotovykh byznes-planov dlia raznykh otraslej, ООО “YD Vyl'iams”, Moskva, 208 s.
- Popov, Yu. Y. and Yakovenko, O. V. (2012), Upravlenye proektamy: ucheb. posobyе, YNFRA-M, Moskva, 2028 s.
- Ehupov, Yu. A. (2006), Suschnostnaia kharakterystyka y klassyfykatsiya byznes-planov, *Visnyk Donets'koho universytetu. Serii: Ekonomika i pravo*. Т. 2. S. 82–90.
- Lapyhyn, Yu. N. and Lapyhyn, D. Yu. (2009), Byznes-plan : stratehyu y taktyka razvytyia kompanyy, Yzd-vo “Omeha-L”, Moskva, 350 s.
- Byznes-plan po metodyke UNIDO, available at: <http://www.proagro.com.ua/bp/planning/5930.html>
- ICT Tools. United Nations Industrial Development Organization, available at: <https://cutt.ly/Sy1iFTW>

12. Trebovanyia Evropejskoho banka rekonstruktsyy y rozvytyia (EBRR) k byznes-planam, available at: <https://cutt.ly/Wy1ojWp>

13. Ctandaarty napysanyia byznes-plana, available at: <https://teo.biz.ua/n196277-standarty-napisaniya-biznes.html>

14. Metodychni rekomendatsii z rozroblennia biznes-planu pidpriemstv: zatv. Nakazom Minekonomiky Ukrainy vid 06 ver. 2006 r. № 290, available at: <https://cutt.ly/gyMFJV9/>

15. Metodychni rekomendatsii z rozrobky biznes-planiv investytsijnykh proektiv: zatv. Nakazom Derzhahentstva Ukrainy z investytsij ta rozvytku vid 31 serp. 2010 r. № 73, available at: <https://ips.ligazakon.net/document/FIN57802>

16. Yevropejs'ki standarty biznes-planuvannia, available at: <https://cutt.ly/gy1oWf5>

17. Project Expert – prohramma dlia razrobotky byznes-planov y otsenky ynvestytsyonnykh proektiv, available at: <https://www.expert-systems.com/financial/pe/>

18. The #1 Business Planning Software Solution, available at: <https://www.businessplanpro.com/>

19. O prohramme “Byznes Plan PL”, available at: <http://md-bplan.ru/articles/html/article10288.html>

20. Bplans: Business Planning Resources and Free Business Plan Samples, available at: <https://www.bplans.com/>

21. Sostav'te byznes-plan samy!, available at: <https://plan-business.pro/>

Стаття надійшла до редакції 10 червня 2020 р.