

Наталія Євгенівна Летуновська,

канд. екон. наук, асистент кафедри маркетингу та УІД,
Сумський державний університет (м. Суми, Україна);

Олег Юрійович Далечін,

директор консалтингового агентства «Agency DIS Invest» (м. Херсон, Україна);

Катерина Олександрівна Бєляєва,

канд. техн. наук, економіст, ТОВ ФПК «Корабел» (м. Херсон, Україна)

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В СИСТЕМІ РЕАЛІЗАЦІЇ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПРОЕКТУ

У статті досліджуються показники інвестиційної привабливості України. Націленість вітчизняної економіки на досягнення кращих позицій у рейтингах та залучення більшої кількості іноземних інвестицій зумовлюють актуалізацію такого виду діяльності як бізнес-планування. Здійснено порівняльний аналіз існуючих методик щодо побудови бізнес-планів за структурою. Відсутність чіткого підходу до технології розроблення бізнес-плану в Україні зумовила доцільність розроблення авторської практично апробованої методики здійснення бізнес-планування, операційний розподіл якої при правильному адаптуванні дає можливість коректно спланувати графік та наповненість усієї сукупності необхідних робіт для успішного завершення бізнес-проекту.

Ключові слова: бізнес-планування, інвестиційний проект, структура бізнес-плану, інвестиційна привабливість, іноземні інвестиції.

DOI: 10.21272/mmi.2017.3-21

Постановка проблеми. За сучасних умов важлива роль у створенні сприятливого середовища для розвитку вітчизняної економіки належить іноземним інвестиціям. Залучення іноземних інвестицій дає країні-реципієнту низку вигод, основними з яких є покращання показників платіжного балансу, можливість трансферу інноваційних технологій та ноу-хау, раціональніше використання ресурсів території, нарощення експортного потенціалу поряд зі зниженням рівня залежності від імпорту, що в решті решт дає позитивний соціально-економічний ефект.

Націленість України на покращання показників інвестиційної привабливості (наздоганяльний тип розвитку країни, що передбачає наслідування лідера шляхом використання його досвіду в галузі виробництва [1]) та досягнення очікуваних завдань, які стоять перед вітчизняною економікою у теперішній час, зумовлюють у близькому майбутньому зростання популярності бізнес-планування як сфери економічної діяльності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Роль бізнес-планування в діяльності підприємств, зокрема в умовах реалізації різноспрямованих інвестиційних проектів, досліджена в працях таких учених, як: Діденко Є.О. [2], Должанський І.З., Загорна Т.О. [3], Князь С.В., Георгіаді Н.Г., Богів Я.С. [4], Короткова О.В. [5], Коюда В.О., Пасько М.І. [6], Ларка Л.С. [7], Прохорова Т.П., Притиченко Т.І. [8], Телетов О.С. [9], Череп А.В., Лисенко О.А. [10] та ін.

Проте, незважаючи на наявність достатньої кількості праць, присвячених тематичі бізнес-планування на підприємствах, недостатньо дослідженими залишаються практичні аспекти складання бізнес-плану з урахуванням специфіки українського бізнес-середовища.

Метою статті є аналіз вітчизняних передумов реалізації бізнес-планування та представлення апробованої методологічної послідовності здійснення робіт з ефективної підготовки бізнес-плану.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах сучасного розвитку економіки України актуальною проблемою є необхідність збільшення надходжень прямих іноземних інвестицій як

додаткового джерела процесів модернізації національної економіки. Відповідно до [11] в Україні необхідно залучати до 10 млрд доларів інвестицій щороку для зростання ВВП на 6%, тобто країні необхідні 200 млрд доларів упродовж найближчих 20 років. Саме таке щорічне зростання ВВП буде достатнім для покращання рівня життя населення.

У міжнародному рейтингу «Doing Business» (сприятливість умов ведення бізнесу) станом на червень 2016 р. Україна знаходиться на 80-му місці [12]. З одного боку, порівняно з 2013 р., коли країна посіла 137-ме місце чи 2014 р., коли країна опинилася на 112-му місці, досягнення 80-го місця можна вважати успіхом, але якщо порівняти з країнами, які є сьогодні безпосередніми конкурентами України за іноземні інвестиції та мали ті ж самі вихідні умови, то результати вітчизняної економіки зовсім не втішні. Климов В., президент Спілки українських підприємців, член Національної ради реформ, співвласник компанії «Нова пошта» зазначає: «Наші сусіди мають рейтинги у два рази кращі, ніж Україна. Польща знаходиться на 24-ому місці, Словаччина – на 33-ому, Білорусь – на 37-ому, Молдова – на 44-ому місці. Якщо порівнювати з нашими конкурентами, то 80-те місце – дуже негативний результат» [13].

Більшість експертів-фахівців дотримуються думки, що можливе скасування державної реєстрації іноземних інвестицій позитивно позначиться на покращанні позицій України у рейтингу «Doing Business» та Індексі інвестиційної привабливості (International Business Compass). Також це цілком напевно призведе до зростання прямих інвестицій в Україну. Згідно з Індексом інвестиційної привабливості, який з 2012 р. розраховує міжнародна консалтингова мережа BDO, Україна в рейтингу впала на 41 позицію порівняно з 2015 р. і зайняла 130-те місце. Погіршення відбулося за всіма категоріями. Особливо значимим є падіння економічних показників. Значною мірою такі результати обумовлені політичною кризою та подіями в східній частині країни. Доречно зазначити, що в суб-індексі по інноваціях Україна на 39-ому місці з 85 країн-учасниць, що є достатньо високим результатом [14].

Ще однією комплексною методикою оцінювання інвестиційної привабливості країни є методика Європейської бізнес-асоціації [15]. Згідно цієї методики, за результатами розрахунків політичних, економічних, законодавчих, регуляторних та інших факторів формується інтегральний показник, що показує ступінь ризику капіталовкладень та можливість їх ефективного використання в умовах певної країни. Динаміка показників України у 2011-2016 рр. показана на рисунку 1. Згідно з методикою, індекс інвестиційної привабливості набуває різних характеристик залежно від значень у балах. Україна знаходиться на найнижчих позиціях за виключенням I півріччя 2011 року, коли її значення піднялося до 3,39 балів.

За даними Міністерства економічного розвитку і торгівлі України, упродовж 2015 р. в економіку України надійшло 3,76 млрд дол. прямих іноземних інвестицій. Третину з цих коштів вклали у виробничі підприємства, трохи менше третини – в установи фінансової та страхової сфери [16].

За даними Державної служби статистики України, за січень-березень 2016 р. Україна освоїла майже 51,2 млрд грн міжнародних інвестицій. До десятки основних країн-інвесторів, на які припадає 83,0% від загального обсягу прямих інвестицій, увійшли Кіпр, Нідерланди, Німеччина, Росія, Австрія, Велика Британія, Віргінські острови, Франція, Швейцарія, Італія [17].

Результати залучення іноземних інвестицій в економіку полягають у:

- створенні додаткових можливостей для реструктуризації та модернізації виробничого апарату без збільшення кредитної заборгованості;
- залученні додаткових грошових коштів для інвестицій у межах країни, що сприятиме економічному розвитку;
- передачі сучасних технологій, «ноу-хау», створенні додаткових робочих місць;
- залученні іноземного партнера в економічне життя країни-реципієнта;
- сприянні включенню країни в міжнародний розподіл праці і, як результат, підвищенні конкурентоспроможності та можливості для розвитку експорту тощо.

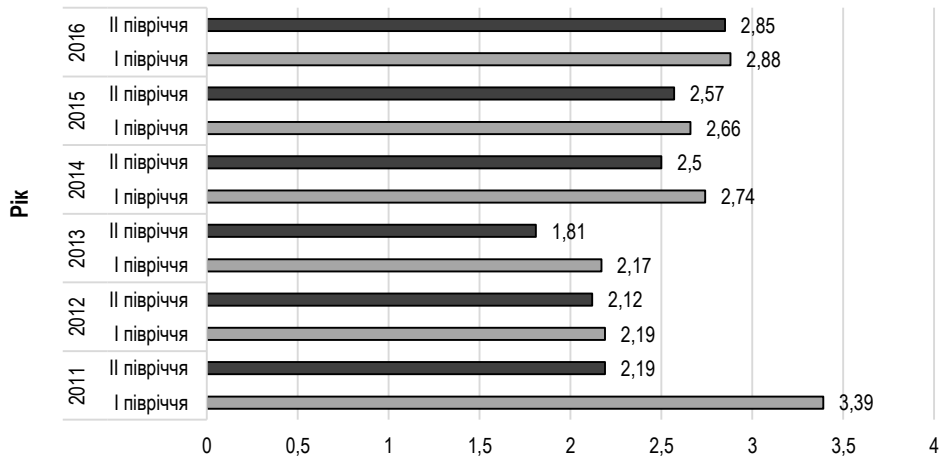


Рисунок 1 – Динаміка індексу інвестиційної привабливості України в 2011-2016 рр., у балах (побудовано за даними [15])

Проаналізуємо причини, які можуть спонукати іноземного партнера до інвестування. Його рішення може бути обумовлене політикою уряду країни-реципієнта по відношенню до іноземних інвестицій; географічними умовами країни-реципієнта; намаганням отримати більш високу норму прибутку за рахунок використання різниці в національних рівнях витрат виробництва; розподілом та перерозподілом виробництва товарів між зарубіжними філіями залежно від господарської кон'юнктури окремих країн; перенесенням із однієї країни в іншу виробництва та збуту товарів по мірі їх загального освоєння, щоб якомога довше зберегти «молодість» продукту; підведенням фінансової бази під різноманітні схеми міжнародної спеціалізації та кооперації, що може забезпечити комплексне вирішення завдань щодо розміщення та взаємодоповнення галузей; доступом до технічних, технологічних та управлінських нововведень; можливістю маневрування витратами на науково-дослідні та наукомісткі роботи шляхом розміщення їх у передових центрах і лабораторіях за кордоном; економією на транспортних витратах при можливості уникнення митних бар'єрів; доступом до ринку капіталу багатьох країн, що дає можливість при мінімальних власних витратах здійснювати капіталовкладення за кордоном; урахуванням соціально-політичного клімату країни-реципієнта, зокрема його стабільності та прогнозованості.

Більшість відомих на світовому ринку міжнародних компаній свого часу стали результатом успішної реалізації бізнес-планів. Згодом деякі з них, наприклад, аудиторська компанія KPMG), розробили власні методики розроблення бізнес-планів.

У теперішній час розробка компанії KPMG є солідним збірником міжнародних стандартів зі складання бізнес-плану, якими користуються провідні компанії розвинених країн. Такий інтерес до методики написання бізнес-плану зумовлений тим, що саме цей документ є основним інструментом наочного представлення комерційних та інвестиційних ідей конкретного ініціатора проекту, є способом привернення уваги інвесторів та залучення зовнішніх ресурсів для втілення бізнес-проекту.

Необхідно зазначити, що процес розроблення бізнес-плану є дуже важливим та складним, через що підприємствам доцільно звертатися за допомогою до відповідних компаній або розроблювати його власними силами з використанням міжнародних стандартів [5]. На сьогодні існує багато міжнародних методик розроблення бізнес-планів, порівняння яких наведено в таблиці 1.

Таблиця 1 – Порівняння структури бізнес-плану за міжнародними стандартами (сформовано з використанням [18-20])

KPMG	TACIS	UNIDO	ЄБРР
1. Титульний лист	1. Титульний лист	1. Титульний лист	1. Титульний лист
2. Меморандум конфіденційності	2. Меморандум конфіденційності	2. Меморандум конфіденційності	2. Меморандум про конфіденційність
3. Резюме	3. Короткий опис	3. Резюме	3. Резюме
4. Продукція та послуги	4. Бізнес та його загальна стратегія	4. Опис підприємства та галузі	4. Опис підприємства
5. Аналіз ринку та галузі	5. Маркетинговий аналіз та маркетингова стратегія	5. Опис продукції (послуг)	5. Характеристика проекту
6. Аналіз цільових ринків	6. Виробництво та експлуатація	6. Маркетинг та збут продукції (послуг)	6. Фінансування
7. Стратегії реклами та просування	7. План виробництва та експлуатації	7. Виробничий план	7. Додатки
8. Управління	8. Управління та процес ухвалення рішення	8. Організаційний план	
9. Фінансовий аналіз	9. Фінанси	9. Фінансовий план	
10. Додатки	10. Аналіз факторів ризику	10. Аналіз ефективності проекту	
	11. Додатки	11. Ризики та гарантії	
		12. Додатки	

TACIS є програмою, яка розроблена Європейським Союзом для колишніх республік Радянського Союзу (за виключенням країн Балтії), ціллю якої є сприяння розвитку гармонійних та стійких економічних і політичних зв'язків між ЄС та цими країнами. United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) – це організація, яка направлена на досягнення глобального процвітання, підтримку розвитку країн, що розвиваються, та країн з перехідною економікою. Європейський банк реконструкції та розвитку (ЄБРР) є одним з найбільших інвесторів в європейському та центральноазиатському регіоні. Крім надання власних засобів, він залучає значні обсяги прямих іноземних інвестицій.

Відсутність чіткого підходу до послідовності та технології розроблення бізнес-плану у вітчизняних реаліях зумовила можливість використання для цього авторської, апробованої в практичних умовах діяльності, методики реалізації бізнес-планування. Таку схему побудови роботи можна використовувати як базову та можливо рекомендувати як адаптований варіант до умов здійснення бізнес-планування безпосередньо в Україні.

Перелік операцій з розроблення бізнес-плану включає:

1) *Підготовчий етап*, на якому виходячи з наявної первинної інформації по конкретному проекту, визначаються:

- призначення бізнес-плану (директивний (обов'язковий до виконання) чи індикативний (лише рекомендований до виконання));
- ступінь визначеності вихідних параметрів інвестиційного проекту (детермінований, коли параметри чітко виражені, або імовірнісний, коли параметри нечіткі);
- географія реалізації проекту;
- ретроспектива аналізу;
- горизонт планування (довгострокові, середньострокові, поточні чи оперативні плани) та ін.

Саме на підготовчому етапі призначаються відповідальні за виконання окремих розділів документу, що розробляється, визначається необхідність залучення спеціалістів з інших організацій (профільними за специфікою проекту консультантами можуть бути як фізичні, так і юридичні особи організацій, закладів та науково-дослідних інститутів). На цьому етапі формується графік роботи над проектом та його бюджет.

Підготовчий етап роботи над інвестиційним проектом можна розбити на низку підетапів:

1) Визначення цілей написання бізнес-плану (отримання позикових засобів з різних джерел, отримання преференцій у рамках участі в програмах підтримки для створюваних чи вже існуючих підприємств, створення внутрішньої впевненості керівництва в необхідності проекту, реклама проекту, незалежна експертиза тощо).

2) Визначення необхідних джерел інформації:
– первинна (аналіз результатів польових досліджень);
– вторинна (дані офіційної статистики, дані вже проведених досліджень та опитувань, інші інформаційні джерела, представлені в ЗМІ).

3) Аналіз усієї доступної інформації для визначення типу та складності бізнес-проекту.

4) Визначення цільових читачів документу (бізнес-план розробляється в основному для цільових аудиторій-спеціалістів вузького профілю (представники банків, інвестиційних компаній, органів державної влади, індивідуальні інвестори тощо), тому для кожного з цільових читачів краще використовувати відповідний стиль написання документу, понятійний апарат, методики розрахунку інвестиційних показників та ін.).

2) *Етап складання бізнес-плану* містить:

2.1. Складання маркетингової частини, що включає виконання низки операцій (необхідні роботи та наповнення розділів цієї частини документу можуть варіюватися залежно від типу складності проекту, його призначення, цільової аудиторії читачів тощо);

– надання загальної інформації про проект (інформація про ініціатора інвестиційного проекту, ключових учасників команди проекту, терміни реалізації проекту, його цілі, задачі, місію);

– аналіз ринку, на якому буде функціонувати підприємство в рамках проекту (відображення аналітичної інформації стосовно загальної ситуації в галузі діяльності, конкурентний аналіз, представлення даних про ключові ринкові показники (обсяг, динаміка, тенденції, прогнозні показники зростання/падіння ринку), визначення профілю цільових споживачів проекту та ін.);

– стратегічний маркетинговий аналіз проекту (визначення можливостей для розвитку компанії на ринку за допомогою загальноприйнятих та інноваційних методик стратегічного аналізу [21; 22] (SWOT-аналіз, матриця «МакКінзі – Джеренал Електрик», PEST-аналіз тощо);

– розроблення рекомендованої маркетингової стратегії для просування компанії на ринку (продуктова стратегія, обґрунтування цінової стратегії, визначення доцільних каналів продажів, рекламна стратегія).

Крім того, необхідно зазначити, що в рамках роботи над маркетинговою частиною бізнес-проекту розробляються також такі обов'язкові елементи бізнес-плану, як графік реалізації проекту (діаграма Ганта), зокрема за допомогою спеціального програмного забезпечення, організаційний план проекту (план по персоналу, необхідна організаційна структура, норми оплати праці, техніки безпеки), виробничий план (опис необхідний для реалізації проекту приміщень, потреба в основних засобах, доступність ресурсів, основні постачальники й партнери та ін.), екологічні складові проекту (заходи по нівелюванню негативного впливу проектного підприємства на навколишнє середовище, якщо в таких є необхідність за результатами аналізу екологічності планованого виробництва).

2.2. Складання фінансової частини, яка включає безпосереднє розроблення фінансової моделі бізнес-проекту (наповнення фінансової моделі варіюється залежно від типу складності проекту, його призначення, цільової аудиторії читачів тощо):

– збір та аналіз вихідних даних для побудови фінансової моделі (визначення всіх можливих доходів від діяльності проектного підприємства, визначення параметрів витратної частини (постійні та змінні витрати, амортизаційні відрахування), аналіз необхідних інвестиційних вкладень та ін.);

– підготовка фінансової моделі проекту згідно структури рекомендованих типом проекту

Розділ 3 Інноваційний менеджмент

вкладок (наприклад, «Титул проекту», «Резюме», «Доходи», «Витрати», «Інвестиційний план», «Амортизація», «Розрахунок податків», «Розрахунок точки беззбитковості», «Фінансовий аналіз»);

- здійснення необхідних розрахунків згідно загальноприйнятих чи авторських методик;
- супроводження фінансової моделі графічними об'єктами (графіки, діаграми для наочного представлення розрахованих показників та для можливості їх використання при підготовці презентації проекту);

- розроблення пояснювальної записки до фінансової моделі проекту з коротким поясненням підходів до розрахунків та обґрунтуванням окремих елементів фінансових розрахунків проекту.

2.3. *Етап контролю* включає перевірку складових частин документа та проведення коректорської вичитки проекту. За необхідності вносяться відповідні коригування.

Практична апробація послідовності роботи над розробленням бізнес-плану в рамках діяльності консалтингового агентства «Agency DIS Invest» дала можливість відокремити всі етапи підготовки документа для безпосередньої презентації цільовій аудиторії (біля кожної операції встановлена її орієнтовна частка в загальному обсязі виконуваних робіт, при цьому, цей відсоток варіюється залежно від виду проекту та його специфіки):

1.1 – визначення вихідних параметрів проекту, що розробляється (визначення цілей, завдань, місії проекту; розроблення мережевого графіка роботи над проектом; розрахунок бюджету та ін.) – 1%;

1.2 – пошук джерел інформації (визначення необхідності в первинних та вторинних джерелах) – 1%;

1.3 – проведення кабінетних та польових маркетингових досліджень (за необхідності змішаних маркетингових досліджень) – 6%;

1.4 – визначення стилю оформлення документа (формат сторінки, тип шрифту, послідовність розділів та ін.) – 1%;

1.5 – розроблення за необхідності уточнюючих запитань (складання уточнюючої анкети) – 2%;

1.6 – розроблення проекту технічного завдання документа – 2%;

1.7 – узгодження зі всіма учасниками проекту технічного завдання, при необхідності внесення коригувань – 1%.

2.1 – розроблення маркетингової частини включає:

2.1.1 – представлення загальної інформації по проекту – 2%;

2.1.2 – аналіз ринку (дослідження ринку, сегментування ринку, визначення тенденцій та прогноз розвитку ринку, аналіз конкуренції та конкурентних переваг проекту та ін.) – 20%;

2.1.3 – стратегічний маркетинговий аналіз проекту – 5%;

2.1.4 – розроблення маркетингової стратегії (зокрема надання рекомендацій щодо ринкового позиціонування проекту) – 5%;

2.1.5 – розроблення організаційного плану проекту – 3%;

2.1.6 – розроблення виробничого плану проекту – 3%;

2.1.7 – визначення безпеки та екологічності проекту – 2%.

2.2 – розроблення фінансової частини включає:

2.2.1 – збір та аналіз вихідних даних – 10%

2.2.2 – підготовка фінансової моделі – 2%;

2.2.3 – проведення необхідних розрахунків – 10%;

2.2.4 – наповнення фінансової моделі графічними об'єктами – 5%;

2.2.5 – розроблення пояснювальної записки до фінансової моделі проекту – 3%.

3.1 – передкураторська перевірка бета-версії документа – 2%;

3.2 – кураторська перевірка бета-версії документа – 2%;

- 3.3 – коректорська вичитка бета-версії документа – 1%.
- 4.1 – відправка бета-версії бізнес-плану (наприклад, ініціатору проекту) з внесенням необхідних коригувань після розгляду ним документа – 1%;
- 4.2 – зведення файлів маркетингової частини та фінансової моделі в один текстовий документ – 5%;
- 4.3 – виконання кінцевої редакції документа – 1%.
- 5.1 – перевірка альфа-версії документа передкураторами – 15%;
- 5.2 – перевірка альфа-версії документа куратором проекту – 2%.

Описаний перелік виконуваних робіт та вирішуваних питань щодо складання бізнес-плану є орієнтовним і може видозмінюватися залежно від складності проекту, його наповнюваності, структури, згідно затвердженого технічного завдання тощо. Представлений усереднений відсоток щодо розподілу робіт по проекту, так як за різними проектами й типами документів (бізнес-план, інвестиційний проект, техніко-економічне обґрунтування, маркетингове дослідження), залежно від вимог, питома вага робіт може змінюватися.

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, у рамках дослідження виявлено, що немаловажливую роль у політиці інвестування відіграє продуманість бізнес-планування кожного окремого проекту. У статті проведено порівняння найбільш відомих міжнародних методик складання бізнес-плану та зроблено висновок про те, що у вітчизняних реаліях нагальним питанням є запровадження власної ідейної моделі складання бізнес-плану. На прикладі авторської методологічної послідовності виконання робіт з розроблення бізнес-плану показано у відсотковому відношенні частку кожного етапу бізнес-планування у всій сукупності необхідних до здійснення операцій для успішного завершення та представлення результатів бізнес-проекткування. Наведений авторами операційний розподіл дасть можливість при правильному його адаптуванні до умов кожного конкретного інвестиційного проекту правильно та оперативно спланувати графік та наповненість робіт з бізнес-планування.

Перспективи подальших досліджень. Питання, які заслуговують на увагу в подальших авторських дослідженнях, стосуються визначення місця бізнес-планування при впровадженні вагомих змін на підприємстві у різних сферах його діяльності.

- 1. Ілляшенко Н.С. Формування теоретичних засад випереджального розвитку на рівні країни та підприємства / Н.С. Ілляшенко // *Економічний часопис-XXI*. – 2014. – № 5-6. – С. 78-81.
- 2. Діденко Є.О. Бізнес-планування та його роль у стратегічному управлінні підприємством / Є.О. Діденко, Б.С. Нянчур // *Економіка та держава*. – 2016. – № 12. – С. 78-81.
- 3. Должанський І.З. Бізнес-план: технологія розробки : навч. посібн. / І.З. Должанський, Т.О. Загорна. – Київ : Центр учбової літератури, 2009. – 384 с.
- 4. Князь С.В. Бізнес-планування інноваційних проектів: сутність технологій, переваги і недоліки / С.В. Князь, Н.Г. Георгіаді, Я.С. Богів // *Маркетинг і менеджмент інновацій*. – 2012. – № 2. – С. 199-207.
- 5. Короткова О.В. Особливості розроблення та презентації бізнес-планів / О.В. Короткова // *Інвестиції: практика та досвід*. – 2013. – № 14. – С. 34-37.
- 6. Коюда В.О. Методологічний підхід до бізнес-планування розвитку підприємства / В.О. Коюда, М.І. Пасько // *Бізнесінформ*. – 2015. – № 9. – С. 394-402.
- 7. Ларка Л.С. Бізнес-планування в системі економічного управління підприємством / Л.С. Ларка, К.П. Нелюб // *Вісник НТУ «ХП»*. – 2016. – № 27 (1199). – С. 3-7.
- 8. Прохорова Т.П. Маркетингове обґрунтування бізнес-плану підприємства / Т.П. Прохорова, Т.І. Притиченко // *Вісник НТУ «ХП»*. – 2014. – № 34 (1077). – С. 31-41.
- 9. Телетов О.С. Проблеми бізнес-планування на промислових підприємствах в нинішніх умовах / О.С. Телетов // *Маркетинг: теорія і практика : збірник наук. праць*. – Луганськ : СНУ ім. В. Даля, 2010. – № 16. – С. 232-238.
- 10. Череп А.В. Необхідність бізнес-планування / А.В. Череп, О.А. Лисенко // *Вісник Хмельницького національного університету*. – 2009. – № 6, Т. 1. – С. 119-122.
- 11. Ложкін назвав необхідну суму інвестицій для відновлення економіки України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ukr.lb.ua/news/2016/08/29/343858_lozhkin_nazvav_neobhidnu_sumu.html.

Розділ 3 Інноваційний менеджмент

12. Рейтинг «Doing Business» Всемирного банку [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://russian.doingbusiness.org/Rankings>.
13. Україні необхідно битися за інвестиції. 80 місце у рейтингу Doing Business не сприяє цьому – експерти [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://uacrisis.org/ua/48970-doing-business-4>.
14. Вийшов рейтинг інвестиційної привабливості країн BDO International Business Compass 2016 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.bdo.ua/uk-ua/news-2/2016/business-compass-2016>.
15. Індекс інвестиційної привабливості [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.eba.com.ua/uk/component/k2/item/7?Itemid=13>.
16. У минулому році прямі іноземні інвестиції в економіку України становили 3,76 млрд дол. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://tsn.ua/groshi/naybilshе-inozemnih-investiciy-do-ukrayini-nadiyshlo-cherez-kiprski-ofshori-597079.html>.
17. Беззуб І. Іноземні інвестиції в українській економіці [Електронний ресурс] / І. Беззуб. – Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=2240 :inozemniinvestitsiji-v-ukrajinskij-ekonomitsi&catid=8&Itemid=350.
18. Мамчин Р.О. Теоретичні засади бізнес-планування в торговельному підприємстві [Електронний ресурс] / Р.О. Мамчин, Н.Г. Міценко. – Режим доступу : http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13851/1/31_203-210_Vis_720_Menagement.pdf.
19. Стандарти бізнес-планирования [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://biznes-planu.blogspot.com/p/blog-page_12.html.
20. Чараева М.В. Обзор методик формирования инвестиционного бизнес-плана / М.В. Чараева, А.В. Палеев // Финансы и кредит. – 2014. – № 18 (594). – С. 2-9.
21. Fernandes G. Managing uncertainty in product innovation using marketing strategies [Електронний ресурс] / G. Fernandes, L. Brandão. – Режим доступу : http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1807-17752016000200219.
22. Parker L.G. Strategic planning with critical success factors and future scenarios: an integrated strategic planning framework : technical report / L.G. Parker. – Software Engineering Institute. – 2010. – 51 p.
1. Iliashenko, N.S. (2014). Formuvannya teoretychnykh zasad vyperedzhalnoho rozvytku na rivni krainy ta pidpriemstva [Formation of the theoretical foundations of advanced development at the country level and enterprise]. *Ekonomichnyi chasopys – Economic Annals*, 5-6, 78-81 [in Ukrainian].
2. Didenko, Ye.O., & Nianchur, B.S. (2016). Biznes-planuvannya ta yoho rol u stratehichnomu upravlinni pidpriemstvom [Business planning and its role in strategic business management]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and State*, 12, 78-81 [in Ukrainian].
3. Dolzhanskiy, I.Z., & Zahorna, T.O. (2009). Biznes-plan: tekhnolohiia rozrobky [Business plan: technology development]. Kyiv: Tsentr uchbovoy literatury [in Ukrainian].
4. Kniat, S.V., Heorhiadi, N.H., & Bohiv, Ya.S. (2012). Biznes-planuvannya proektiv: sutnist tekhnolohii, perevahy i nedoliky [Business planning of innovative projects: the nature of technology, advantages and disadvantages]. *Marketynh i menedzhment inovatsii – Marketing and Management of Innovations*, 2, 199-207 [in Ukrainian].
5. Korotkova, O.V. (2013). Osoblyvosti rozroblennia ta prezentatsii biznes-planiv [Peculiarities of the development and presentation of business plans]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investment: Practice and Experience*, 14, 34-37 [in Ukrainian].
6. Koiuda, V.O., & Pasko, M.I. (2015). Metodolohichni pidkhid do biznes-planuvannya rozvytku pidpriemstva [Methodological approach to business planning company development]. *BiznesInform – BusinessInform*, 9, 394-402 [in Ukrainian].
7. Larka, L.S., & Neliub, L.P. (2016). Biznes-planuvannya v systemi ekonomichnoho upravlinnia pidpriemstvom [Business planning in the system of economic governance]. *Visnyk NTU «KhPI» – Bulletin of NTU «KhPI»*, 27 (1199), 3-7 [in Ukrainian].
8. Prokhorova, T.P., & Prytychenko, T.I. (2014). Marketynhove obgruntuvannya biznes-planu pidpriemstva [Marketing substantiation of business plan]. *Visnyk NTU «KhPI» – Bulletin of NTU «KhPI»*, 34 (1077), 31-41 [in Ukrainian].
9. Tielietov, O.S. (2010). Problemy biznes-planuvannya na promyslovykh pidpriemstvakh v nynishnikh umovakh [The problems of business planning at industrial enterprises in the current environment]. *Marketynh: teoriia i praktyka – Marketing: Theory and Practice*, 16, 232-238 [in Ukrainian].
10. Cherep, A.V., & Lysenko, O.A. (2009). Neobkhdnist biznes-planuvannya [The need for business planning]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu – Bulletin of Khmelnytsky National University*, 6(1), 119-122 [in Ukrainian].
11. Lozhkin nazvav neobkhdnu sumu investytsii dlia vidnovlennia ekonomiky Ukrainy [Lozhkin called the required amount of investment for economic recovery in Ukraine]. (n.d.). *ukr.lb.ua*. Retrieved from http://ukr.lb.ua/news/2016/08/29/343858_lozhkin_nazvav_neobkhdnu_sumu.html [in Ukrainian].
12. Reitin «Doing Business» Vsemirnogo banka [Rating «Doing Business» of the World Bank]. (n.d.). *russian.doingbusiness.org*. Retrieved from <http://russian.doingbusiness.org/Rankings> [in Russian].
13. Ukraini neobkhdno bytysia za investytsii. 80 miste u reitynhu Doing Business ne spriyaiе tsiomu – eksperty [Ukraine should fight for investment. 80 in the ranking of Doing Business does not contribute to this – experts]. (n.d.). *uacrisis.org*. Retrieved from <http://uacrisis.org/ua/48970-doing-business-4> [in Ukrainian].
14. Vyishov reitynh investytsiinoi pryvabyvosti krain BDO International Business Compass 2016 [Rating of investment

attractiveness of BDO International Business Compass 2016 released]. (n.d.). www.bdo.ua/uk-ua. Retrieved from <http://www.bdo.ua/uk-ua/news-2/2016/business-compass-2016> [in Ukrainian].

15. Indeks investytsiinoi pryvabyvosti [Investment Attractiveness Index]. (n.d.). www.eba.com.ua. Retrieved from <http://www.eba.com.ua/uk/component/k2/item/7?Itemid=13> [in Ukrainian].

16. U mynulomy rotsi priami inozemni investytsii v ekonomiku Ukrainy stanovyly 3,76 mlrd dol. [Last year, foreign direct investment in Ukraine amounted to 3,76 billion dollars]. (n.d.). tsn.ua. Retrieved from <https://tsn.ua/groshi/naybilshe-inozemnih-investyciy-do-ukrayini-nadiyshlo-cherez-kiprski-ofshori-597079.html> [in Ukrainian].

17. Bezzub, I. (n.d.). Inozemni investytsii v ukrainskii ekonomitsi [Foreign investment in the Ukrainian economy]. www.nbuviap.gov.ua. Retrieved from http://www.nbuviap.gov.ua/index.php?option=com_content&view=article&id=2240:inozemniinvestitsiji-v-ukrajinskij-ekonomitsi&catid=8&Itemid=350 [in Ukrainian].

18. Mamchyn, R.O., & Mitsenko, N.H. (n.d.). Teoretychni zasady biznes-planuvannya v torhovelnomu pidpriemstvi [The theoretical basis of business planning at trade enterprise]. ena.lp.edu.ua. Retrieved from http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13851/1/31_203-210_Vis_720_Menegment.pdf [in Ukrainian].

19. Standarty biznes-planirovaniia [Business planning standards]. (n.d.). biznes-plany.blogspot.com. Retrieved from http://biznes-plany.blogspot.com/p/blog-page_12.html [in Russian].

20. Charaeva, M.V., & Paleev, A.V. (2014). Obzor metodik formirovaniia investitsionnoho biznes-plana [Review of methods of formation of an investment business plan]. *Finansy i kredit – Finance and Credit*, 18 (594), 2-9 [in Russian].

21. Fernandes, G., & Brandão, L. (n.d.). Managing uncertainty in product innovation using marketing strategies. www.scielo.br. Retrieved from http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1807-17752016000200219.

22. Parker, L.G. (2010). *Strategic planning with critical success factors and future scenarios: an integrated strategic planning framework*. Software Engineering Institute.

Н.Е. Летуновская, канд. экон. наук, ассистент кафедры маркетинга и УИД, Сумский государственный университет (г. Сумы, Украина);

О.Ю. Далечин, директор консалтингового агентства «Agency DIS Invest» (г. Херсон, Украина);

Е.А. Беляева, канд. техн. наук, экономист, ООО ФПК «Корабел» (г. Херсон, Украина)

Практические аспекты бизнес-планирования в системе реализации инвестиционного проекта

В статье исследованы показатели инвестиционной привлекательности Украины. Нацеленность отечественной экономики на достижение лучших позиций в рейтингах и привлечение большего количества иностранных инвестиций обуславливают актуализацию такого вида деятельности как бизнес-планирование. Проведен сравнительный анализ существующих методик построения бизнес-планов по соответствующей структуре. Отсутствие четкого подхода к технологии разработки бизнес-плана в Украине определяет целесообразность разработки авторской практически апробированной методики осуществления бизнес-планирования, операционное распределение которой при правильной адаптации дает возможность корректно спланировать график и наполненность всей совокупности необходимых работ для успешного завершения бизнес-проекта.

Ключевые слова: бизнес-планирование, инвестиционный проект, структура бизнес-плана, инвестиционная привлекательность, иностранные инвестиции.

N.Ye. Letunovska, Candidate of Economic Sciences, Assistant Professor of the Department of Marketing and MIA, Sumy State University (Sumy, Ukraine);

O.Yu. Dalechin, Director of the Consulting Agency «Agency DIS Invest» (Kherson, Ukraine);

K.O. Bieliaieva, Candidate of Technical Sciences, Economist, LLC FIC «Korabel» (Kherson, Ukraine)

Practical aspects of business planning in the system of investment project implementation

Under the present economic conditions important role in creating a favorable environment for the development of national economy belongs to foreign investment. Involvement of foreign investment in the economy gives the recipient countries a number of benefits, most important of which are: to improve the balance of payments, the possibility of innovative technologies transfer and «know-how», a comprehensive utilization of territory resources, export potential increasing, along with the reduction of dependence on imports, which in the end gives a positive socio-economic impact.

The focus of Ukraine on improving the performance of investment attractiveness and achieving the expected challenges facing the national economy at present, contribute in the near future the rising popularity of such sphere of activity as business planning.

Despite the availability of a sufficient number of works on the subject of business planning, the practical aspects of the business plan specifics in Ukrainian business environment are not investigated enough.

The aim of the article. The article investigates the performance of investment attractiveness of Ukraine. The reasons which can induce a foreign partner to invest are investigated. Interest in the techniques of writing a business plan is due to the fact that this document is the main tool for visual representation of commercial and investment ideas to project initiator. It is a way of attracting the attention of investors and attracting external resources for the implementation of business projects. The authors

Розділ 3 Інноваційний менеджмент

made comparative analysis of existing methodologies to creating business plans. The lack of a clear approach to technology development for business plans in Ukraine leads to the development feasibility of the author practically tested procedures for business planning, operational division of which makes it possible to plan correctly the schedule and fullness of all necessary work for completing business project.

The results of the analysis. The study found that there are a number of factors that determine the importance of additional investments into the economy of Ukraine. The significant role in investment politics plays the well thought-out business planning of each project. Creation of successful startup or implementation of innovative changes in the company is impossible without the development of a business plan. The article compared the most famous international methods of preparing a business plan and the authors concluded that the domestic realities make urgent the issue of introduction the own ideological model of business planning. The author methodological consistency of work to develop a business plan shows the percentage share of each stage of business planning in the totality of transactions necessary to the successful completion and presentation of the results of business project.

Conclusions and directions of further researches. Thus, the presented operating division will enable accurately and efficiently plan the work in the process of business planning. Issues that deserve attention in further research concerning the definition of place of business planning in the implementation of significant changes in the company in various fields of activity.

Keywords: business planning, investment project, business plan structure, investment attractiveness, foreign investment.

Отримано 03.03.2017 р.