

ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА

УДК 658.5

JEL classification: M21

DOI: 10.20535/2307-5651.23.2022.264640

Обелець Т. В.кандидат економічних наук, старший викладач
ORCID ID: 0000-0002-1553-5150Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»**Obelets Tetiana**National Technical University of Ukraine
"Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"

БІЗНЕС ПЛАНУВАННЯ: СТРАТЕГІЧНИЙ АСПЕКТ

BUSINESS PLANNING: STRATEGIC ASPECT

У статті розглянуто особливості процедури розробки стратегічного бізнес-планування за невизначених соціально-економічних умов. Для вирішення поставлених завдань використовувались абстрактно-логічний метод, методи аналізу та синтезу, методи систематизації та узагальнення. У дослідженні окреслено особливості структури стратегічного бізнес-планування. Зазначено, що стратегічний бізнес-план може варіюватися залежно від обраної методики, яку слід сприймати лише як орієнтир. Також зазначено, що уніфікованих стандартів та жорсткого керівництва із бізнес-планування не існує. У цьому контексті виокремлено стандарти бізнес-планування BFM Group, розроблені українською консалтинговою компанією BFM Group Ukraine, що являються найбільш ґрунтовною методикою бізнес-планування. Проведено аналітичну оцінку використання аналізу життєвого циклу галузі в поєднанні з конкурентною позицією підприємства. Також представлено структуру VRIO аналізу. Досліджено особливості сценарного планування стратегічних варіантів розвитку бізнесу із використанням для перевірки альтернативних ідей та припущень, що особливо актуально в умовах невизначеності.

Ключові слова: бізнес-план, стандарти бізнес-планування, методи бізнес-планування, сценарне планування, стратегічне планування.

The success of the enterprise's economic activity is largely related to the adoption of effective management decisions based on balanced business planning. The research highlights theoretical-methodical and applied aspects of business planning for the creation and development of an enterprise. The peculiarities of the preparatory, initial and main stages of the development of a strategic business plan are revealed. The methodical aspects of the development of such sections of the business plan are described, such as: business idea, way of implementation, goals; product portfolio analysis; analysis of the external environment; industry and competitor analysis; analysis of the internal environment; SWOT analysis, which helps to understand how the company's resources can be optimally matched with the external environment in order to gain a sustainable competitive advantage. The information-analytical and methodical support of strategic business planning is substantiated. The article examines the peculiarities of the procedure for developing strategic business planning under uncertain socio-economic conditions. Abstract-logical method, methods of analysis and synthesis, methods of systematization and generalization were used to solve the tasks. The study outlines the features of the structure of strategic business planning. It is noted that the strategic business plan may vary depending on the chosen methodology, which should be taken only as a guideline. It is also stated that there are no unified standards and strict guidelines for business planning. In this context, the BFM Group business planning standards, developed by the Ukrainian consulting company BFM Group Ukraine, are highlighted, which are the most thorough business planning methodology. An analytical assessment of the use of industry life cycle analysis in combination with the competitive position of the enterprise was carried out. The structure of the VRIO analysis is also presented. Peculiarities of scenario planning of strategic options for business development have been studied, using them to test alternative ideas and assumptions, which is especially relevant in conditions of uncertainty.

Keywords: business plan, business planning standards, business planning methods, scenario planning, strategic planning.

Постановка проблеми. Успішність економічної діяльності підприємства значною мірою пов'язана із прийняттям ефективних управлінських рішень, що ґрунтуються на виваженому бізнес-плануванні. При відкритті бізнесу актуальним є питання обрання сфери активності: визначення напрямів економічної діяльності із максимальним потенціалом зростання та розвитку, обґрунтування асортименту продукції або послуг, що користуються найбільшим попитом на

даний момент і з великою ймовірністю будуть цікавими для споживачів у майбутньому. Зважений вибір сфери економічної діяльності для нового підприємства або напряму модернізації для вже існуючого надає пріоритет таким підприємствам при залученні інвестиційних коштів для розвитку бізнесу. У складних для України соціально-економічних умовах 2022 р. певні сфери діяльності мають більший пріоритет для інвесторів. Так, наприклад, у межах програми стійкості

та засобів до існування Європейського Банку Реконструкції та Розвитку (ЄБРР) здійснено фінансування початкового пакету заходів для підтримки України та країн, які безпосередньо постраждали від війни, у розмірі 2 млрд євро та заплановано залучення ще близько 250 мільйонів євро існуючих грантових та пільгових ресурсів для підтримки України. Пріоритетними напрямками фінансування ЄБРР у межах цієї програми є підтримка реальної економіки України у наступних сферах [1]:

- торгівлі товарами першої необхідності;
- енергетичної безпеки;
- підтримки життєво важливої інфраструктури та надання комунальних та адміністративних послуг;
- продовольчої безпеки, включаючи підтримку фермерів, агробізнес-компаній та роздрібних торговців продуктами харчування;
- фармацевтичних препаратів.

Процес бізнес-планування має враховувати як новітні тренди розвитку зовнішнього середовища, так і зміни внутрішніх умов діяльності підприємства. Розвиток технологій, застосування нових технічних і технологічних можливостей є шляхом до створення нового продукту або модифікації вже існуючого з метою виводу його на ринок та отримання відповідного прибутку. Відкриття нового підприємства із виробництва продукції або надання послуг, модернізація підприємства, що вже існує та займає певну економічну нішу, потребує інвестицій. Фінансування бізнес-ідей – процес, що пов'язаний із певними ризиками, тому для адекватної оцінки нових проєктів зазвичай створюється бізнес-план, який дозволяє зважити можливості та ризики й сформулювати припущення щодо відповідності створюваного продукту вимогам ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням теоретичних аспектів та сучасних тенденцій бізнес-планування на підприємстві займалися як зарубіжні, так і вітчизняні науковці, серед яких К. Барроу, П. Барроу, Дж. Борнстейн, Р. Браун, Д. Коллінз, П. Пруетт, Б. Форд, Г. Френд, С. Целе, М. Бальзан, К. Бойченко, Л. Глушенко, О. Кваша, О. Лесько, А. Колот, С. Сергійчук, Г. Швиданенко [2–9], тощо. Однак недостатньо дослідженими залишаються питання розробки низки стратегічних варіантів бізнес-плану, призначених для досягнення поставлених цілей в умовах невизначеності.

Формулювання цілей статті. Метою статті є розгляд поняття бізнес-плану, методів бізнес-планування, зокрема сценарного планування стратегічних варіантів із використанням для перевірки альтернативних ідей та припущень, що особливо актуально в умовах невизначеності.

Вклад основного матеріалу. Одна з головних цілей планування – допомогти бізнесу підготуватися до невизначеного майбутнього. Процес бізнес-планування слід розпочати з оцінки існуючої або передбачуваної позиції власного бізнесу та зовнішнього середовища. Наступним етапом є аналіз інформації щодо існуючих або майбутніх клієнтів, конкурентів і постачальників. Тільки на основі проведеної аналітичної оцінки цих позицій, орієнтуючись на бажані перспективи та підключаючи інноваційні ідеї, формуються стратегічні варіанти розвитку підприємства. Наступні етапи включають розгляд питань фінансування та ана-

ліз ризиків, і, нарешті, презентацію та затвердження бізнес-плану.

Бізнес-план – це стислий, чітко структурований і зрозумілий опис передбачуваної позиції власного бізнесу із розкриттям можливих ризиків та перспектив при різних варіантах змін зовнішнього та внутрішнього середовища, що дозволяє обрати найбільш перспективну концепцію розвитку підприємства та визначити шляхи її реалізації. Це зручний документ, що дозволяє ознайомити потенційних інвесторів із бізнес-проєктом, у якому їм пропонується взяти участь. Метою створення бізнес-плану, по-перше, може бути зацікавлення інвесторів у фінансуванні проєкту, а, по-друге, створення стратегічного плану розвитку підприємства, який буде аналітичним орієнтиром для керівників бізнес-проєкту.

Для національних підприємств розроблення бізнес-плану не є обов'язковим, але існують Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств, затверджені наказом Міністерства економіки України [10], та Методичні рекомендації з розробки бізнес-планів інвестиційних проєктів, затверджені наказом Державного агентства України з інвестицій [11]. Ці методики написання бізнес-плану ґрунтуються на стандартах Організації Об'єднаних Націй із промислового розвитку (ЮНІДО, UNIDO – United Nations Industrial Development Organization). Окремо варто зазначити *стандарти бізнес-планування BFM Group*, розроблені українською консалтинговою компанією BFM Group Ukraine, що являються найбільш ґрунтовною методикою бізнес-планування. Ця методика містить унікальні розділи, такі як: аналіз ланцюжка створення вартості (Value Chain), матриця Boston Consulting Group, PEST-аналіз, галузеве оточення в середовищі для бізнесу, SWOT-аналіз галузі [12]. Популярними та активно використовуваними в Україні є й міжнародні методики бізнес-планування, наприклад, методика Організації Об'єднаних Націй із промислового розвитку [13], методика Європейського Банку Реконструкції та Розвитку [14], методика компанії Goldman Sachs [15], методика фірми Ernst & Young Global Limited [16], методика TACIS (Technical Assistance for the Commonwealth of Independent States) [17], Методика KPMG (Klynveld Peat Marwick Goerdeler) [18].

Структура бізнес-плану може варіюватися залежно від обраної методики, яку слід сприймати лише як орієнтир. Уніфікованих стандартів та жорсткого керівництва із бізнес-планування не існує, оскільки все залежить від мети бізнес-плану, що передбачає втілення бізнес-ідеї за двома варіантами (створення нового або розвиток існуючого підприємства), типу підприємства, сфери його діяльності, тощо. Офіційних вимог до формування бізнес-плану не встановлено на законодавчому рівні, але зазвичай дотримуються загальноприйнятих вимог щодо основних складових структури бізнес-плану.

Найбільш відомою вважається *структура бізнес-плану*, що включає наступні елементи: резюме; стратегічний план, у якому прописані варіанти шляхів втілення бізнес-ідеї та цілей підприємства; варіанти стратегічних рішень формуються на основі SWOT-аналізу, що здійснюється за результатами аналізу портфеля продуктів, аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, зокрема оцінки галузі та конкурентів;

крім того складаються організаційний, виробничий, фінансовий плани; проводиться оцінка ефективності інвестиційного проекту та його ризиків.

Соціально-економічні мови, у яких відбувається діяльність сучасних підприємств, є вкрай невизначеними, і з великою ймовірністю деякі припущення, на яких базується бізнес-план, зміняться ще до того, як план буде реалізований. Незалежно від того, наскільки невизначеним може бути майбутнє, потенційні інвестори зацікавлені сьогодні побачити ґрунтовне та чітке моделювання бізнес-процесу, який вони фінансуватимуть. Як інвесторам, так і керівникам підприємств необхідно мати впевненість у своїх діях, що може забезпечити продуманий бізнес-план. Процес бізнес-планування має бути гнучким, а також безперервним із зворотним зв'язком на кожному етапі. Зазвичай бізнес-план починається з резюме.

Резюме – це візитівка проекту, стислий огляд, в якому міститься основна ідея бізнес-проекту та узагальнені висновки за кожним розділом бізнес-плану. Резюме – це перше враження від проекту, що отримують інвестори, тому складання цього розділу є важливою частиною бізнес-плану. Обсяг розділу не повинен перевищувати 2–4 сторінок.

Стратегічний план. Стратегічне планування іноді критикують, оскільки воно здається відірваною від реальності мрією. Однак, якісне стратегічне планування – це інструмент успішного управління. Стратегічні плани мають бути чіткими та вимірюваними, що дозволить мати дороговказ, за допомогою контрольних маркерів якого легко орієнтуватись у досягненнях на обраному маршруті. Основні елементи стратегічного плану не обов'язково повинні мати великі обсяги, але вони мають демонструвати чітке бачення реалізації ідеї, що пропонується бізнес-планом.

Бізнес-ідея, шлях втілення, цілі. Діяльність нових підприємств або модернізація роботи вже існуючих розпочинається з бізнес-ідеї, що окреслює сферу стратегічних економічних інтересів та напрям розвитку бізнесу. Шляхи реалізації представленої ідеї необхідно продемонструвати у бізнес-плані, прописавши конкретні кроки її реалізації. Також необхідно визначити у стратегічному плані цілі, які мають вимірюватися об'єктивними показниками та визначатимуть успішність реалізації бізнес-ідеї. Зазвичай формулювання бізнес-ідеї складається з одного речення або абзацу, а формулювання шляхів втілення цієї ідеї та цілей складається не більше ніж із п'яти пунктів. Після завершення формування стратегічного плану цей розділ може бути скорегований з метою покращення ефективності діяльності підприємства.

Аналіз портфеля продуктів. Опис продуктів (товарів, послуг) проекту проводиться для визначення їх конкурентних позицій та має включати наступні елементи: якісні характеристики; інформацію про стадію розробки продуктів; функціональне призначення; новизна товару; порівняння з аналогічними товарами на ринку. Стратегічну позицію продуктів на ринку можна представити у вигляді матриці, що складається для кожного продукту окремо. Крім того такі матриці можна складати, аналізуючи продукти конкурентів, для порівняння бізнесів, прогнозування ймовірних змін стратегій конкурентів у відповідь на вхід підприємства на ринок та планування власних стратегічних рішень.

Аналітична оцінка продуктів допомагає приймати стратегічні рішення щодо розподілу грошових ресурсів між продуктами, що входять в асортимент продукції підприємства, так званий портфель продуктів. Деякі продукти потребують подальших грошових інвестицій, деякі приносять стабільні доходи, а виробництво інших доведеться припинити – це можливі варіанти стратегій, що розглядаються під час бізнес-планування. Як інструменти для аналітичної оцінки продуктів підприємства можуть бути використані ефекти кривої досвіду та ефект масштабу, аналіз етапів життєвого циклу продукту.

Ефекти кривої досвіду та масштабу. Дослідження Boston Consulting Group (BCG), бізнес-консалтингової фірми, показало, що існує зв'язок між сукупним обсягом виробництва та витратами на одиницю продукції. Витрати на одиницю продукції знижуються, оскільки кумулятивна кількість (масштаб) виробленої продукції з часом збільшується, що звичайно пов'язується із поглибленням розподілу праці, спеціалізацією та накопиченням досвіду. Відносно низька вартість операцій є важливою конкурентною перевагою, тому компанії повинні активно використовувати ефекти навчання та досвіду [19]. На більшості підприємств існує зв'язок між обсягом продукції та її вартістю в результаті ефекту дії двох факторів: кривої досвіду та масштабу. Причина в тому, що зростання економічної активності підприємства, збільшення обсягів продукції веде до накопичення досвіду та набуття спеціалізації, що в свою чергу впливає на зниження витрат і відповідно зниження ціни, це дозволяє зайняти більшу частку ринку, яка може дати зростання прибутку та домінування на ринку. Відповідно до інформації BCG, найбільш ефективною бізнес-стратегією є стратегія домінування на ринку в такий спосіб. Особливо це справедливо для компаній, що вже мали певні лідерські позиції на ринку.

Стратеги BCG розробили такий інструмент для стратегічного аналізу і бізнес-планування як Матриця БКГ [20], в якій пропонується розподілити продукти за критерієм потенційної прибутковості на чотири категорії: «Зірки», «Дійні корови» («Грошові мішки»), «Собаки» («Кульгаві качки», «Мертвий вантаж»), «Важкі діти» («Дикі кішки», «Темні конячки», «Знаки питання»). Для кожної групи пропонуються відповідні стратегії фінансування заради досягнення лідерських позицій на ринку. Фахівці BCG стверджували, якщо компанія не може отримати достатню долю ринку, щоб бути на ньому конкурентоспроможною, вона повинна піти з такого ринку і концентрувати свої ресурси там, де вона може використати ефекти досвіду та отримати домінуючу частку ринку.

Важливість частки ринку, що займає підприємство, проявляється у здатності дотримуватися стратегії лідерства у витратах і таким чином досягати вищої загальної віддачі від інвестицій через великі обсяги продажів. Таким чином, частка ринку є ключовим фактором для визначення конкурентної позиції бізнесу. Частка ринку має надзвичайно важливе значення при оцінці стратегічних позицій продукту, стадії життєвого циклу продукту або портфелю продуктів та матричного аналізу.

Аналіз етапу життєвого циклу продукту. Модель розвитку для багатьох продуктів можна зобразити у

вигляді \cap -подібної кривої, починаючи з етапу впровадження, через зростання, потім досягнення зрілості і в кінцевому підсумку спаду, коли продукт виводиться із виробництва та замінюється іншим. Концепцію життєвого циклу продукту використовують для прогнозування його прибутковості та визначення стратегічних рішень підприємства щодо портфелю продуктів.

Етап впровадження (зародження) – це період, коли продажі починають зростати в геометричній прогресії. Це найбільш ризикований етап і вимагає найбільших управлінських зусиль. Бізнес вже виділив значні ресурси на дослідження та розробку продукту, але, незважаючи на це, продукт може не витримати випробування реальним ринком та «провалитися» та етапі впровадження. Однак продумана маркетингова стратегія може перезапустити продукт, що має потенції для успіху. Наприклад, за наявності резервних ресурсів можна знизити ціну для проникнення на ринок, що дасть змогу збільшити обсяг реалізованої продукції та освоїти більшу частку ринку. Слід пам'ятати, що на цьому етапі ризику дуже високі.

Етап зростання. Прискорення продажів сигналізує про початок етапу зростання, який можна розділити на стадію прискорення та уповільнення зростання. На стадії прискорення зростання обсяги продажів збільшуються з року в рік. На стадії уповільнення зростання продажі все ще зростають, але приріст продажів з року в рік зменшується. Проміжок між цими стадіями є точка перегибу \cap -подібної кривої життєвого циклу продукту. На цьому етапі бізнес стає більш керуваним, змінюються ризику. На стадії прискорення зростання продукт може вимагати найбільших інвестицій у потужності та оборотний капітал підприємства, тому збільшується ризик неплатоспроможності, що у свою чергу веде до збитковості. У такій ситуації з'являється ризик банкрутства та поглинання підприємства конкурентами. Деякі бізнес-плани передбачають стратегію виходу з ринку, продажу підприємства на стадії прискореного зростання. Іншою стратегією на стадії прискореного зростання є залучення нових клієнтів, розширення частки ринку та вихід на лідерські позиції. На стадії уповільнення зростання стратегічним напрямом бізнесу є утримання позицій на ринку.

Етап зрілості. На цьому етапі зусилля концентруються на зниженні витрат, хоча об'єм реалізованої продукції на цьому етапі ще може зростати. Підприємства все ще можуть отримувати прибуток від продажу продукту, але необхідні додаткові маркетингові зусилля для оновлення іміджу товару, пропозиції даного товару під іншим кутом, залучення нової групи споживачів, представлення можливостей застосування продукту з новими цілями. Маркетингові стратегії на цьому етапі можуть збільшити об'єм реалізованої продукції за рахунок підвищення рівня продажів на другій «хвилі».

Етап спаду. Коли настає спад, час активних дій позаду. Зусилля підприємства зосереджені на зменшенні витрат з метою збереження прибутковості, але в умовах зниження об'ємів реалізованої продукції. Перерозподіл та вивільнення деякої частини оборотних активів може надати підприємству потужний поштовх для майбутнього розвитку, так як об'єм капітальних вкладень на цьому етапі мінімальний. Це час реорганізації виробництва, зміни курсу бізнесу і портфелю продуктів. Попит на деякі продукти не згасає

повністю, а встановлюється на низькому рівні, тому на етапі спаду бізнес може бути також прибутковим, так як найменш ефективні конкуренти залишають ринок. Слід пам'ятати, що витрати на вихід із бізнесу можуть бути високими, тому вихід із прибутком може стати малоймовірним особливо в умовах жорсткого регулюванні ринку.

На кожному етапі життєвого циклу продукту діють зовнішні та внутрішні чинники (об'єм ринку, кількість споживачів, попит, конкуренти, постачальники, наявні ресурси, тощо), які визначають стратегію підприємства. Усвідомлення того, на якому етапі життєвого циклу знаходиться продукт, допомагає спрогнозувати подальші тренди і обрати найбільш ефективні стратегії розвитку бізнесу.

Аналіз зовнішнього середовища. Діяльність підприємства обмежується впливом зовнішніх макроекономічних факторів (рівень інфляції, процентні ставки та обмінні курси, нові технології та кліматичні зміни) та мікроекономічних факторів (місцеві податки та збори, повені, будівництво доріг, що змінюють логістику, або поява нових житлових районів, які впливають на розмір ринку, тощо). Важливо визначити які фактори впливають на бізнес-процеси підприємства сьогодні і які можуть трансформувати зовнішні умови діяльності у перспективі. У бізнес-плані слід враховувати швидкість зміни навколишнього середовища. Існує три варіанти змін навколишнього середовища: стабільний, динамічний і турбулентний. За умови діяльності підприємства у стабільному середовищі шляхи та терміни досягнення стратегічних цілей можна передбачити із максимальною точністю. При діяльності у турбулентних умовах, швидше за все, планові стратегічні показники будуть скореговані або змінені.

Найбільш популярним методом оцінки зовнішнього середовища є *PEST-аналіз*. Це інструмент, призначений для виявлення політичних (Political), економічних (Economic), соціальних (Social) та технологічних (Technological) аспектів, що впливають на бізнес. При складанні стратегічного плану необхідно врахувати наступні *політичні фактори* [4]:

- Прямі та непрямі податки, такі як податок на прибуток і ПДВ, впливають на споживчі витрати та ринковий попит.
- Корпоративне оподаткування впливає на прибутковість бізнесу.
- Державні витрати органів центральної влади та місцевого самоврядування мають безпосередній вплив на рівень попиту в економіці.
- Регіональна та промислова політика може вплинути на бізнес на мікрорівні, і наявність регіональних грантів чи інших форм допомоги може бути вирішальним фактором у тому, де розмістити бізнес.
- Грошово-кредитна політика та рівень процентних ставок впливатимуть на попит і здатність бізнесу обслуговувати свої борги. Політика обмінного курсу може мати критичний вплив на імпортерів та експортерів.
- Зміни в міжнародній торгівлі, нові експортні ринки.
- Законодавство про конкуренцію встановлює правила щодо того, що підприємство може, а що не може робити, і що може бути вирішальним фактором у разі злиття чи поглинання.

– Регулювання та дерегуляція можуть мати вплив на бізнес-середовище та окремі сектори бізнесу.

– Місцеві практики, такі як обтяжлива бюрократія або корупція, можуть ускладнити бізнес на певних ринках.

– Освіта та навчання матимуть довгостроковий вплив на здатність бізнесу наймати персонал належної кваліфікації та ефективно конкурувати на міжнародному рівні.

Аналіз зовнішнього середовища має включати розгляд наступних *економічних факторів* [4]:

– Бізнес цикл. Підприємства у країнах із розвинутою економікою часто дотримуються моделі, відомої як бізнес-цикл, коли за періодами більш швидкого зростання слідує роки повільного зростання або навіть спаду. Деякі сектори, такі як реклама, готельний та туристичний бізнес, ресторанна справа, більшою мірою відчувають вплив ділового циклу, ніж інші, наприклад, виробники продуктів харчування, де попит менш циклічний.

– Рівень зайнятості та безробіття. Високий рівень безробіття в регіоні знизить попит, але одночасно робоча сила стане дешевою.

– Інфляція, наприклад, якщо темпи зростання ціни на сировину вищі за темпи інфляції на продукцію, то прибутковість підприємства знизиться.

– Процентні ставки та обмінні курси можуть критично вплинути на прибутковість бізнесу, хоча певні ризики можна хеджувати.

– Ціни на житло та комунальні послуги. Зміна цих показників впливає на довіру споживачів і, отже, на споживчі витрати.

– Економічний розвиток. Рівень економічного розвитку впливає на характер продуктів і послуг, які можуть ефективно продаватися в країні або регіоні. Якість інфраструктури, яка існує для підтримки ведення підприємницької діяльності.

Зміни в демографії та соціальних і культурних цінностях країни зазвичай відбуваються протягом багатьох років. Однак із покращенням комунікації та збільшенням мобільності працівників між країнами можна очікувати збільшення швидкості соціальних та демографічних змін. Вплив соціальних і культурних змін найкраще досліджувати стосовно конкретного продукту чи послуги, але можна розглянути загальні *соціальні фактори* [4]:

– Зростання населення. Швидкість зростання населення матиме прямий вплив на розмір потенційного цільового ринку продукту чи послуги.

– Вікова структура. У розвинених країнах світу спостерігається збільшення середнього віку їхнього населення. У менш розвинених країнах населення, як правило, молодше, оскільки народжуваність висока, а тривалість життя населення нижча. Відмінності у віковій структурі населення впливають на загальний рівень заощаджень порівняно із споживчими витратами та відносними розмірами працюючих та залежних верств населення.

– Міграція з села в місто. Міграція населення може відбуватися на багатьох рівнях, у тому числі на міжнародному рівні. На розвинутих європейських ринках мобільність робочої сили зросла після створення єдиного ринку. У країнах, що розвиваються, часто відбувається міграція населення із сільської місцевості в

міську. Місце підвищеної концентрації потенційних споживачів впливає на обрання стратегій збуту та розподілу бізнесу.

– Соціальні та культурні зрушення. Ставлення до ризику та підприємництва різне в різних країнах і впливає на кількість нових стартапів і потенційних конкурентів. Ставлення до роботи та відпочинку впливає на попит, а також на пропозицію економіки з точки зору доступної робочої сили.

Зміни в технологіях можуть мати різкий та неоднозначний вплив на економіку. Питання, які слід розглянути, включають наступні *технологічні фактори* [4]:

– Рівень витрат на дослідження та розробки конкурентів. Це указуватиме на те, чи можна очікувати будь-яких змін у технологічних процесах виробництва або нових продуктів.

– Нові ринки. Чи створює впровадження нової технології новий ринок для певного технологічного продукту чи послуги?

– Методи виробництва. Як можна використовувати технології для покращення виробничих методів у бізнесі, і як конкуренти можуть використовувати технології для отримання конкурентних переваг?

– Швидкість впровадження нової технології. Часто проходить чимало часу, перш ніж нова технологія стане привабливою для масового ринку. Бізнес-план повинен вивчити, скільки часу знадобиться новому продукту, щоб увійти на ринок.

Наступним кроком оцінки зовнішнього середовища є визначення тих факторів, що мають найбільший вплив на діяльність підприємства та можливість реалізації бізнес-ідеї. Обрані фактори можуть чинити позитивний вплив та надавати можливості успішно реалізувати бізнес-план, а можуть бути негативними для підприємства та представляти загрозу для його діяльності. Розподіливши фактори за вектором впливу, визначивши всі «плюси» та «мінуси», можна провести якісну оцінку цього впливу. Ранжування обраних факторів за силою їх впливу на бізнес та ймовірністю реалізації можливостей та загроз, дозволить сформулювати перелік найбільш важливих факторів з точки зору впровадження бізнес-ідеї підприємства. Ці значимі фактори, на які необхідно орієнтуватись, відображаються у матриці SWOT-аналізу.

Аналіз галузі та конкурентів. Основа стратегічного аналізу галузі полягає в тому, що рівень прибутковості залежить від етапу галузевої зрілості. Одна галузь є надзвичайно прибутковою із великим об'ємом продукції, що реалізується, а інша неприваблива через жорстку конкуренцію і низький прибуток. Кожна галузь має свою прогнозовану модель розвитку, яку називають життєвим циклом галузі. В її основу закладена теорія життєвого циклу продукту, розроблена М. Портером [21].

Галузь за свій життєвий цикл проходить такі стадії розвитку: зародження, зростання, зрілість і спад. Основними показниками, що впливають на розвиток галузі та перехід від одного етапу її життєвого циклу до іншого є зміна попиту споживачів на продукт, рівень технології, унікальність продукту, тривалість виробничого циклу і канали збуту, міжнародна торгівля, ступінь конкуренції в галузі.

Розуміння поточної ситуації та прогнозування еволюції життєвого циклу галузі, обізнаність щодо кон-

курентів необхідні для виявлення впливу факторів зовнішнього середовища та формування стратегії розвитку підприємства у цій галузі. Використання аналізу життєвого циклу галузі в поєднанні з конкурентною позицією підприємства дає можливість обрати стратегічну «лінію поведінки» бізнесу (табл. 1).

Конкуренція між підприємствами визначає нішу кожного із них у галузі. Для визначення власної конкурентної позиції важливо аналізувати діяльність конкурентів (позиціонування; сильні та слабкі сторони; можливості та загрози; зміни стратегії; фінансову та експлуатаційну міцність, тощо), так само як і власний бізнес. Необхідно скласти профілі найважливіших конкурентів, проаналізувати яку частку ринку контролює кожен із них, це характеризує концентрацію в галузі. В залежності від того чи галузь фрагментовано, чи домінуючі позиції займають два-три монополісти, підприємство обирає власну стратегію. Можливості та загрози конкурентів можуть не співпадати. Наприклад, для великої компанії посилення державного регулювання може означати певне стримування, в той же час це являється можливістю увійти на ринок меншим підприємствам.

Домінуюча позиція означає майже монополію, тоді як слабка позиція означає, що довгострокове виживання бізнесу знаходиться під загрозою через низьку частку на ринку. Стратегічний вибір є складнішим, ніж стратегії, запропоновані матричним аналізом, це пояснюється тим, що кожний блок стратегій містить кілька варіантів у порядку спадання придатності. Крім того

існують важливі чинники, не враховані двофакторною матрицею, що можуть скорегувати стратегічну лінію діяльності підприємства.

Аналіз внутрішнього середовища. Конкурентні переваги підприємства базуються на наявних ресурсах, цінність яких визначається можливістю ефективного управління ресурсами. Підприємства мають людські, фінансові, організаційні, фізичні та технологічні ресурси, деякі з них вважаються стратегічними. Проаналізувати внутрішнє середовище та визначити ці стратегічно цінні ресурси можна за допомогою такого інструменту як VRIO (Valuable, Rare, Imitable, Organisation – Цінний, Рідкісний, Відтворюваний, Організаційний) аналіз ресурсів підприємства. Концепція для проведення VRIO аналізу ресурсів бізнесу була вперше запропонована Джейм Б. Барні [22] та гуртувалася на основі структурованого підходу, заснованому на аналізі того, чи є ресурс цінним, рідкісним, чи може бути відтворений і чи використовує підприємство організаційні переваги для управління ресурсами.

Цінним ресурс вважається, якщо його можна використовувати, наприклад, для збільшення частки ринку, досягнення конкурентної переваги за рахунок зменшення собівартості або встановлення високої ціни. Ресурс, який не є цінним, не може бути джерелом конкурентної переваги. Рідкість важлива, тому що якщо єдиний у своєму роді ресурс належить підприємству, то, беззаперечно, воно має потенційні переваги перед конкурентами-виробниками також продукту. Відтво-

Таблиця 1

Зрілість галузі: матриця конкурентних позицій

		ЕТАПИ ГАЛУЗЕВОЇ ЗРІЛОСТІ			
		Зародження	Зростання	Зрілість	Спад
КОНКУРЕНТНА ПОЗИЦІЯ	Домінантна	Швидке зростання Стартап	Швидке зростання Досягнення лідерства у витратах Оновлення Відстоювання позицій	Досягнення лідерства у витратах Оновлення Відстоювання позицій Швидке зростання	Відстоювання позицій Фокус Оновлення Зростання разом із галуззю
	Сильна	Стартап Відрізнятись Швидке зростання	Швидке зростання Доганяти Досягнення лідерства у витратах Відрізнятись	Досягніть лідерства у витратах Оновлення Фокус Відрізнятись Зростання разом із галуззю	Знайдіть нішу Тримати нішу Зростання разом із галуззю Жнива
	Сприятлива	Стартап Відрізнятись Зосередитись Швидке зростання	Відрізнятись Зосередитись Доганяти Зростання разом із галуззю	Жнива Знайдіть нішу, утримуйте нішу Оновлення Поворот Відрізнятись Зосередитись Зростання разом із галуззю	Реорганізація Поворот
	Придатна	Стартап Зростання разом із галуззю Зосередитись	Жнива, Наздоганяти Тримай нішу Знайдіть нішу Поворот Зосередитись Зростання разом із галуззю	Жнива Поворот Знайдіть нішу Зменшення	Відмова Реорганізація
	Слабка	Знайдіть нішу Доганяти Зростання разом із галуззю	Поворот Реорганізація	Відкриття Відмова	Відкриття

Джерело: складено за Johnson G., Scholes K., Whittington R. *Exploring Corporate Strategy. 8th Edition. Pearson College Div. 2008. 622 p.*

рюваність ресурсу важлива з точки зору того, чи конкурентам буде складно імітувати або дорого придбати ресурс. Це може стосуватися патентів і авторського права, сприйняття бренду, тощо. Якщо ресурс легко відтворити, він дає не стійку, а лише тимчасову конкурентну перевагу. Організаційні ресурси мають значення у тому разі, якщо підприємство вміє ефективно управляти наявними ресурсами, хоч би ці ресурси і не відрізнялися від ресурсів конкурентів. У тому ж разі, коли ресурс є цінним, рідкісним і складним для імітації, а на підприємстві його не можуть використовувати максимально успішно, цей ресурс не буде корисним і не стане конкурентною перевагою.

У таблиці 2 показана структура VRIO аналізу та визначення на його основі конкурентних переваг підприємства, ймовірності впливу ресурсів на показники економічної діяльності підприємства і, відповідно, їх класифікаційних ознак для подальшого SWOT аналізу.

Визначені на попередніх етапах фактори впливу аналізують, використовуючи SWOT матрицю.

SWOT аналіз. Аналіз сильних та слабких сторін, можливостей і загроз об'єднує та результує висновки аналізу портфеля продуктів, аналітичної оцінки внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, зокрема особливості галузі та конкурентів. SWOT-аналіз дозволяє поглянути на сильні та слабкі сторони в контексті можливостей і загроз. SWOT-аналіз допомагає усвідомити яким чином може бути досягнена оптимальна відповідність ресурсів підприємства з зовнішнім середовищем, щоб отримати стійку конкурентну перевагу. З одного боку, спираючись на сильні сторони підприємства, зміцнюючи слабкі сторони або мінімізуючи їх вплив, а, з другого боку, використовуючи можливості, що приходять із зовнішнього середовища, зменшуючи його негативний вплив та уникаючи загроз, підприємство здійснює сценарне планування стратегічних варіантів розвитку бізнесу із використанням для перевірки альтернативних ідей та припущень, що особливо актуально в умовах невизначеності (рис. 1).

Таблиця 2

Структура VRIO аналізу

ХАРАКТЕРИСТИКИ РЕСУРСУ				СТРАТЕГІЧНІ РЕЗУЛЬТАТИ		
Цінний	Рідкісний	Дорого відтворити	Організація це використовує	Конкурентне значення	Вплив на економічні показники	Категорія SWOT
Ні	Ні	Ні	Ні	Конкурентний недолік	Нижче норми	Слабкість
Так	Ні	Ні		Конкурентний паритет	Норма	Слабкість або сила
Так	Так	Ні		Тимчасова конкурентна перевага	Вище норми	Сила і основна компетентність
Так	Так	Так	Так	Стійка конкурентна перевага	Вище норми	Сила та довгострокова основна компетентність

Джерело: складено за Barney Jay B., Hesterly William S. *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases, Global Edition, 6th Edition. Utah University. Pearson. 2018. 544 pp.*

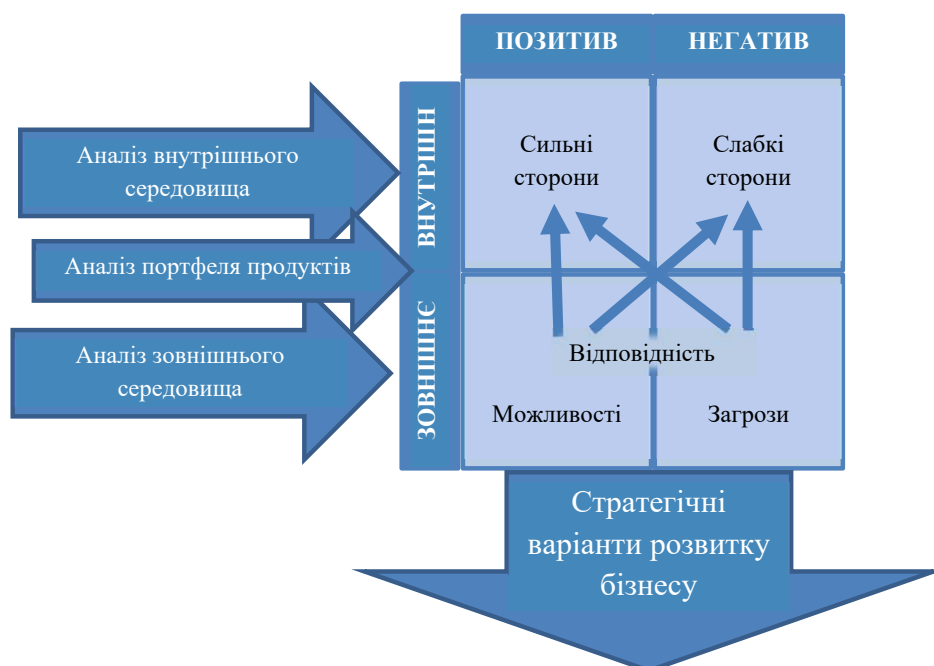


Рис. 1. Процес стратегічного планування

SWOT-аналіз являється суб'єктивним інструментом, але допомагає швидко осмислити наявну ситуацію та виробити власний стратегічний план. SWOT-аналіз повинен бути коротким і зрозумілим, ідеально, якщо він розміщується на одній сторінці. Це означає, що швидко можна зробити загальний огляд та прийняти стратегічне рішення. Пояснення, якщо вони необхідні, можна надати в допоміжному параграфі на окремому аркуші. Не обов'язково наводити довгий список усіх можливих факторів. Краще зосередитися на факторах, які дійсно мають значення, і проаналізувати їх у контексті того, як, наприклад, слабкі сторони змінюються під тиском загроз та при використанні виявлених можливостей.

Висновки. Отже бізнес-план має бути зорієнтований на потреби підприємства. Структура бізнес-плану може варіюватися залежно від обраної методики. Уніфікованих стандартів та офіційних вимог на законодавчому рівні до формування бізнес-плану не встановлено, але зазвичай дотримуються загальноприйнятих вимог щодо основних складових структури бізнес-плану.

У плані мають бути визначені стратегічні цілі, ринок, перспективи його зростання, цільові клієнти та основні конкуренти. Він повинен визначити фактори, що допоможуть у досягненні успіху, та ризики, з якими стикається бізнес, потенційні негативні сторони та дії, які будуть вжиті для пом'якшення ризиків. Бізнес-план має підкреслювати конкурентні переваги підприємства та джерела ресурсів, що підтримають можливість реалізації бізнес-ідеї у стратегічній перспективі. Нарешті, він має визначити обсяги фінансування, що необхідно залучити через потенційних інвесторів.

Основним довгостроковим орієнтиром, що має бути сформовано у бізнес-плані та відповідно до якого буде розвиватися підприємство, являється стратегічний план. Базою для розробки стратегічних рішень щодо реалізації бізнес-проекту є Swot-аналіз, що окреслює найбільш важливі фактори, які впливають на галузь і бізнес. Стратегічне планування передбачає вибір із стратегічних варіантів із використанням для перевірки альтернативних ідей та припущень, що особливо актуально в умовах невизначеності.

Література:

1. In support of the EBRD's response to the war on Ukraine. Resolution no. 247. 11.05.2022. *The European Bank for Reconstruction and Development (EBRD)*. URL: <https://www.ebrd.com/what-we-do/war-on-ukraine> (дата звернення: 22.05.2022).
2. Barrow C., Barrow P., Brown R. *The Business Plan Workbook: A Step-By-Step Guide to Creating and Developing a Successful Business*. 9th Edition. Kogan Page, 2018. 407 p.
3. Collins J. Good to Great: Why Some Companies Make the Leap and Others Don't. HarperBusiness. 1st edition. 2001. 400 p.
4. Friend G., Zehle S. *Guide to Business Planning*. The Economist Newspaper Ltd, 2009. 282 p.
5. Ford B. R., Bornstein J. M., Pruitt P. T. *Ernst & Young Business Plan Guide*. 3rd edition. Wiley. 2007. 256 p.
6. Глущенко Л. Д., Лесько О. Й., Бальзан М. В. Теоретичні аспекти та сучасні тенденції бізнес-планування на підприємстві. *Modern Economics*. № 31 (2022). С. 32–37. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V31\(2022\)-05](https://doi.org/10.31521/modecon.V31(2022)-05).
7. Кваша О. С., Фомина В. В. Бізнес-планування у діяльності організації: європейські стандарти, основні методологічні підходи та базові процедури. *Економіка та суспільство*. 2017. № 12. С. 268–275. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/45.pdf (дата звернення: 10.04.2022).
8. Колот А.М. Створення власного бізнесу: навч. посібник / А. М. Колот, Г. О. Швиданенко та ін. Київ : КНЕУ, 2017. 311 с. URL: http://projects.dune-hd.com/bitstream/handle/2010/25208/stvoren_vlasn_17.pdf?sequence=1&isAllowed=y (дата звернення: 10.04.2022).
9. Sergiychuk S., Ishchenko O. & Dubynska I. Development of business planning in the field of financial and credit support for small business. *Economic Analysis*. 2020. 30. P. 140–148.
10. Про затвердження Методичних рекомендацій з розроблення бізнес-плану підприємств: Наказ Міністерства економіки України від 06.09.2006 № 290 / База даних «Законодавство України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0290665-06#Text> (дата звернення: 02.06.2022).
11. Про затвердження Методичних рекомендацій з розробки бізнес-планів інвестиційних проєктів: Наказ Державного агентства України з інвестицій та розвитку від 31.08.2010 № 73 / База даних «Законодавство України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0073537-10#Text> (дата звернення: 02.06.2022).
12. Типовое содержание инвестиционных бизнес-планов согласно стандартам BFM Group™. *Boston Consulting Group*. URL: <http://www.bfm.at.ua/index/0-17> (дата звернення: 22.05.2022).
13. *Guide to the Business Plan*. UNIDO. URL: https://www.unido.org/sites/default/files/2008-07/Annex_7_Guide_to_the_Business_Plan_0.pdf (дата звернення: 02.06.2022).
14. Методика розроблення бізнес-плану Європейського банку реконструкції та розвитку: веб-сайт. URL: <http://www.ebrd.com/russian/pages/about.shtml> (дата звернення: 02.06.2022).
15. What We Do. Goldman Sachs. URL: <https://www.goldmansachs.com/what-we-do/> (дата звернення: 22.05.2022).
16. *Integrated business planning: Unlocking business value in uncertain times*. Ernst & Young LLP. 2015. 16 p.
17. *Ukraine Investment and Business Guide Volume 1 Strategic and Practical Information*. IBP USA. Lulu.com, 2013. 300 p.
18. KPMG 2021 CEO Outlook: Plugged-in, people-first, purpose-led. *KPMG International*. 2021. 23 p. URL: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2021/09/kpmg-2021-ceo-outlook.pdf> (дата звернення: 22.05.2022).
19. Henderson, Bruce (1974). *The Experience Curve Reviewed: V. Price Stability. Perspectives*. The Boston Consulting Group.
20. *The Boston Consulting Group on Strategy: Classic Concepts and New Perspectives*. 2nd edition. Wiley. 2006. 432 p.
21. Porter M. E. *Competitive Strategy*, Free Press, New York, 1980. 396 p.
22. Barney J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 1991. 17(1), 99–120.

References:

1. In support of the EBRD's response to the war on Ukraine. Resolution no. 247. 11.05.2022. *The European Bank for Reconstruction and Development (EBRD)*. Available at: <https://www.ebrd.com/what-we-do/war-on-ukraine> (accessed 22.05.2022).
2. Barrow C., Barrow P., Brown R. (2018) *The Business Plan Workbook: A Step-By-Step Guide to Creating and Developing a Successful Business*. 9th Edition. Kogan Page, 407 p.

3. Collins J. (2001) Good to Great: Why Some Companies Make the Leap and Others Don't. HarperBusiness. 1st edition, 400 p.
4. Friend G., Zehle S. (2009) Guide to Business Planning. The Economist Newspaper Ltd, 282 p.
5. Ford B.R., Bornstein J.M., Pruitt P.T. (2007) Ernst & Young Business Plan Guide. 3rd edition. Wiley, 256 p.
6. Hlushchenko L. D., Lesko O. Y., Balzan M. V. (2022) Teoretychni aspekty ta suchasni tendentsii biznes-planuvannya na pidpriemstvi [Theoretical aspects and current trends in business planning in the enterprise]. *Modern Economics*, no. 31, pp. 32–37. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V31\(2022\)-05](https://doi.org/10.31521/modecon.V31(2022)-05).
7. Kvasha O. S., Fomina V. V. (2017) Biznes-planuvannya u diialnosti orhanizatsii: yevropeiski standarty, osnovni metodolohichni pidkhody ta bazovi protsedury [Business planning for the activity of an organization: European standards, main methodological approaches and basic procedures]. *Ekonomika ta suspilstvo*, no. 12, pp. 268–275. Available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/45.pdf (accessed 10.04.2022).
8. Kolot A. M., Shvydanenko H. O. (2017) *Stvorennia vlasnoho biznesu* [Creation of a powerful business]. Kyiv: KNEU, 2017. 311 p. Available at: http://projects.dune-hd.com/bitstream/handle/2010/25208/stvoren_vlasn_17.pdf?sequence=1&isAllowed=y (accessed 10.04.2022).
9. Sergiychuk S., Ishchenko O. & Dubynska I. (2020) Development of business planning in the field of financial and credit support for small business. *Economic Analysis*, vol. 30, pp. 140–148.
10. Pro zatverdzhennia Metodichnykh rekomendatsii z rozroblennia biznes-planu pidpriemstv: Nakaz Ministerstva ekonomiky Ukrainy vid 06.09.2006 № 290 [Approval of the Methodological Recommendations for the expansion of the business plan of enterprises: Order of the Ministry of Economy of Ukraine dated 06.09.2006 No. 290]. Baza danykh «Zakonodavstvo Ukrainy». Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0290665-06#Text> (accessed 02.06.2022).
11. Pro zatverdzhennia Metodichnykh rekomendatsii z rozrobky biznes-planiv investytsiinykh proektiv: Nakaz Derzhavnoho ahentstva Ukrainy z investytsii ta rozvytku vid 31.08.2010 № 73 [Approval of the Methodological Recommendations for the Development of Business Plans for Investment Projects: Order of the State Agency of Ukraine for Investment and Development dated 31.08.2010 No. 73]. Baza danykh «Zakonodavstvo Ukrainy». Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0073537-10#Text> (accessed 02.06.2022).
12. Typovoe sodержanye ynvestytsyonnykh byznes-planov sohlasno standartam BFM Group™ [Typical content of investment business plans according to BFM Group™ standards]. *Boston Consulting Group*. Available at: <http://www.bfm.at.ua/index/0-17> (accessed 22.05.2022).
13. Guide to the Business Plan. UNIDO. Available at: https://www.unido.org/sites/default/files/2008-07/Annex_7_Guide_to_the_Business_Plan_0.pdf (accessed 02.06.2022).
14. Metodyka rozroblennia biznes-planu Yevropeiskoho banku rekonstrukttsii ta rozvytku: veb-sait [Methodology for expanding the business plan of the European Bank for Reconstruction and development: website]. Available at: <http://www.ebrd.com/russian/pages/about.shtml> (accessed 02.06.2022).
15. What We Do. Goldman Sachs. Available at: <https://www.goldmansachs.com/what-we-do/> (дата звернення: 22.05.2022).
16. Integrated business planning: Unlocking business value in uncertain times (2015). Ernst & Young LLP, 16 p.
17. Ukraine Investment and Business Guide Volume 1 Strategic and Practical Information. IBP USA. Lulu.com, 2013. 300 p.
18. KPMG 2021 CEO Outlook: Plugged-in, people-first, purpose-led. *KPMG International*. 2021. 23 p. Available at: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2021/09/kpmg-2021-ceo-outlook.pdf> (accessed 22.05.2022).
19. Henderson, Bruce (1974). The Experience Curve Reviewed: V. Price Stability. Perspectives. The Boston Consulting Group.
20. The Boston Consulting Group on Strategy: Classic Concepts and New Perspectives. 2nd edition. Wiley. 2006. 432 p.
21. Porter M. E. (1980) Competitive Strategy, Free Press, New York, 396 p.
22. Barney J. B. (1991) Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, no. 17(1), pp. 99–120