

УДК 330.1

**Кондратюк О. М.**  
*кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки та фінансів підприємства  
Київського національного торговельно-економічного університету*  
**Пшеничний В. І.**  
*студент 1 курсу магістратури  
Київського національного торговельно-економічного університету*

**Kondratyuk Oksana**  
*PhD in Economics, Associate Professor,  
Associate Professor at the Department of Economics and Finance of the Company  
Kyiv National Trade and Economic University*  
**Pshenychnyy Valery**  
*1st year Student of Magistracy  
Kyiv National University of Trade and Economics*

## **БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В ПІДПРИЄМНИЦЬКОМУ СЕРЕДОВИЩІ: ТЕОРЕТИЧНИЙ АСПЕКТ**

**Анотація.** У статті пропонується використовувати сучасні європейські стандарти бізнес-планування у процесі забезпечення умов збалансованого економічного зростання бізнес-структур. Авторами розглянуто аспекти щодо необхідності формування ділової культури бізнес-структур, що створить умови ефективного організаційного процесу планування в їхній практичній діяльності. Досліджено особливості вітчизняних методичних підходів до формування структурних компонентів бізнес-плану на підприємствах України та важливість удосконалення інструментарію бізнес-планування і його управлінської функції. Порівняльний аналіз структури бізнес-плану за міжнародними стандартами та українським законодавством дасть змогу уніфікувати методологію розроблення бізнес-плану в Україні та обґрунтувати необхідність обов'язкового розроблення бізнес-плану для новостворених підприємств. Тобто запорукою інвестиційних надходжень та нагромадження фінансових ресурсів для запровадження та результативної діяльності будь-якого бізнесу є формування ефективних бізнес-планів. Обґрунтовано використання спеціалізованих програмних продуктів, що дають змогу ретельно відкоригувати бізнес-плани з урахуванням нестійких мінливих умов глобального середовища та досягнути довгострокової стабільності зростання бізнес-структур.

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

**Вступ та постановка проблеми.** Сучасний динамічний розвиток малих та середніх підприємств та необхідність підвищення конкурентоспроможності і конкурентних переваг викликає необхідність запровадження актуальних та ефективних підходів щодо управління бізнесом. Потрібно зазначити, що нині найбільш ефективним інструментом менеджменту виступає бізнес-планування, що охоплює весь спектр управління та впорядковує й акумулює процес прийняття оптимальних рішень з використанням новітніх технологій, що базуються на потенціалі внутрішнього середовища підприємства. Жорстка конкуренція в бізнес-середовищі спонукає менеджерів та керівників підприємств не покладатися винятково на досвід та інтуїцію, а застосовувати бізнес-планування як основний інструмент управління для суб'єктів господарювання. Слід зазначити, що недостатня системна підтримка цього важливого інструментарію та його управлінської функції, а також небажання більшості керівників вітчизняних підприємств його впроваджувати вказує на доцільність розгляду основних теоретико-методичних аспектів бізнес-планування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретико-методологічні аспекти бізнес-планування в діяльності підприємств досліджувалися як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями, такими як К. Барроу, О. Волков, М. Денисенко, В. Горемікін, А. Гречан, Р. Гріфін, В. Іванова, М. Йохна, О. Кузьмін, О. Мельник, Г. Осовська, В. Слинков, В. Стадник, Г. Тарасюк, В. Ясинський тощо. Водночас вивчення наукової літератури свідчить, що не досить висвітленими і навіть суперечливими залишаються особливості теоретичних та методичних засад розроблення бізнес-планів вітчизняних підприємств з урахуванням світового досвіду та особливостей розвитку економіки України.

**Метою** роботи є поглиблення теоретико-методологічних підходів до розкриття сутності, різновидів та структури бізнес-плану за міжнародними стандартами та українським законодавством у сучасних умовах господарювання.

**Результати дослідження.** Нині планування бізнесу, як і раніше, є однією з найбільш болючих точок українського менеджменту. Це спричинено низкою вагомих причин. Насамперед планування в умовах ринку, орієнтоване на задоволення потреб клієнта, саме по собі є досить складною інтелектуальною роботою. У процесі розроблення планів потрібне системне бачення, а також створення і використання інформаційної бази, аналітична обробка даних, проектування майбутнього, постійна активність і залученість у процес планування всіх учасників планування (особливо топ-менеджменту), їхній творчий підхід до оцінки ринкової ситуації і можливостей споживачів.

По-друге, сама організація процесу бізнес-планування та його здійснення є непростим завданням, оскільки вимагає гнучкого поєднання централізації і децентралізації в плануванні, створення умов для участі в ньому фахівців різних підрозділів (економістів, фінансистів, маркетологів, логістів, виробників, постачальників тощо). Все це супроводжується організаційними проблемами і свідчить про наявність комунікаційних труднощів, пов'язаних із процесами планування.

По-третє, мають місце проблеми соціально-культурного характеру. На жаль, в Україні ще сильніші позиції прихильників директивного управління і наказів зверху, ніж керівників, схильних до використання демократичних методів управління. Директивне планування ускладнює процес бізнес-планування, оскільки низка обмежень (терміни, вартість) «спускається» зверху без обґрунтувань.

По-четверте, на відміну від розвинених країн Заходу, умови становлення планування бізнесу в Україні мають

свою специфіку. Це ускладнює використання зарубіжних методичних розробок, оскільки ці методики часто не відповідають господарським, економічним, правовим та іншим умовам вітчизняного бізнесу.

Таким чином, розвиток нових організаційних форм і методів планування бізнесу на українських підприємствах стає життєво необхідним. Підприємці повинні навчитися заглядати в майбутнє і цілеспрямовано його готувати, передбачаючи небезпеки і використовуючи можливості, що відкриваються у зовнішньому середовищі.

Крім того, через мінливість зовнішнього середовища підприємство змушене швидко й ефективно змінювати свій план з урахуванням ринкової ситуації. Необхідність зберігати гнучкість і можливість вибору адекватних дій у мінливому світі зовсім не означає, що підприємство зможе діяти, не маючи ніякого затвердженого плану.

Також усі підприємства змушені сьогодні працювати в умовах посилення конкуренції, а тому повинні думати про посилення ключових факторів успіху та про створення своїх конкурентних переваг. При цьому важливу роль тут відіграють питання розроблення та реалізації стратегії, гнучкого і безперервного планування.

І нарешті, для підвищення ефективності планування необхідна відповідна ділова культура, яка сприяє ефективній організації і здійсненню процесу планування на практиці.

Під бізнес-плануванням розуміють процес розроблення бізнес-плану, який являє собою впорядковану організаційну процедуру, пов'язану зі збором і обробкою інформації, прийняттям рішень, які здійснюються з метою отримання бажаного результату у вигляді цілісної системи взаємопов'язаних управлінських рішень [2, с. 52].

С.Ф. Покропивний, С.М. Соболев, Г.О. Швиданенко трактує бізнес-план як «письмовий документ, в якому викладено сутність підприємницької ідеї, шляхи її засоби її реалізації та охарактеризовано ринкові, виробничі, організаційні та фінансові аспекти майбутнього бізнесу, а також особливості управління ним» [1, с. 6]. Наближеної думки дотримується Г.М. Тарасюк, яка під бізнес-планом розглядає «документ, який містить систему пов'язаних у часі і просторі, узгоджених із метою і ресурсами заходів та дій, спрямованих на отримання максимального прибутку внаслідок реалізації підприємницької ідеї» [5, с. 18].

Найпоширенішими міжнародними стандартами у бізнес-плануванні є розроблені Європейським банком реконструкції та розвитку (ЄБРР), організацією United Nations Industrial Development Organization (UNIDO), TACIS (Technical Assistance for the Commonwealth of Independent States) – технічна допомога Співдружності Незалежних Держав та консалтинговою компанією KPMG (табл. 1). Чинне українське законодавство має наявні Методичні рекомендації з розроблення бізнес-планів інвестиційних проектів (наказ № 73 Державного агентства України з інвестицій та розвитку від 31.08.2010 року), що підготовлені з метою забезпечення єдиного підходу до розроблення суб'єктами господарювання бізнес-планів інвестиційних проектів [9]. Таким чином, методичні рекомендації з розроблення бізнес-планів інвестиційних проектів узагальнюють світовий та вітчизняний досвід розроблення бізнес-планів і призначені для надання методичної допомоги суб'єктам господарювання.

Проведене дослідження (табл. 1) вказує на наявність окремих структурних компонентів бізнес-плану майже у всіх методичних підходах, а саме: меморандум про конфіденційність; резюме; ризики; фінансова, організаційна та інвестиційна складові частини. Таким чином, вітчизняна методика та методологія розроблення бізнес-плану

Таблиця 1

Порівняння структури бізнес-плану за міжнародними стандартами та українським законодавством [6; 7; 8; 9]

Державне агентство України з інвестицій та розвитку	UNIDO	KPMG	ЄБРР	TACIS
1	2	3	4	5
<p>1. Титульний аркуш. 2. Меморандум про конфіденційність. 3. Резюме. 4. Опис суб'єкта господарювання та сфера його діяльності; 5. Загальна інформація про інвестиційний проект, у тому числі відповідність завданням і пріоритетам, визначеним Програмою діяльності Кабінету Міністрів України; 6. Опис продукції суб'єкта господарювання, у тому числі для реалізації інвестиційного проекту. 7. Маркетинг і збут продукції, у тому числі для реалізації інвестиційного проекту. 8. Виробничий план, у тому числі для реалізації інвестиційного проекту. 9. Організаційний план, у тому числі для реалізації інвестиційного проекту. 10. Фінансовий план, у тому числі для реалізації інвестиційного проекту. 11. Оцінка ефективності реалізації інвестиційного проекту. 12. Ризики. 13. Додатки.</p>	<p>1. Резюме 2. Опис галузі й компанії 3. Опис послуг (товарів) 4. Продажі і маркетинг 5. План виробництва 6. Організаційний план 7. Фінансовий план 8. Оцінка ефективності проекту 9. Гарантії й ризики компанії 10. Додатки</p>	<p>1. Титульний лист 2. Меморандум про конфіденційність 3. Резюме 3.1. Короткий огляд 3.2. Пропонована продукція й послуги 3.3. Місія, цілі й завдання 4. Продукція й послуги 4.1. Вступ 4.2. Продукція й послуги 4.3. Супутні товари й послуги 5. Аналіз ринку й галузі 5.1. Використання продукту й послуги 5.2. Демографічний аналіз 5.3. Конкуренція 5.4. SWOT-аналіз 6. Цільові ринки 6.1. Цільові споживачі 6.2. Географія цільового ринку 6.3. Ціноутворення 7. Стратегія реклами й просування 7.1. Стратегія просування 7.2. Способи поширення реклами 7.3. Прогноз продажів 8. Управління персоналом 8.1. Організація й основний персонал 8.2. Постійне споживання активів виробництва. 8.3. Витрати на підготовку інвестиційного аналізу 9.1. Собівартість реалізованої продукції 9.2. Аналіз беззбитковості 9.3. Кількісний аналіз 9.4. Доходи й витрати 9.5. Рух грошових коштів 9.6. Баланс підприємства 9.7. Ризики 10. Додатки</p>	<p>1. Титульний лист 2. Меморандум про конфіденційність 3. Резюме 4. Підприємство 4.1. Історія розвитку підприємства і його стан на момент створення бізнес-плану, опис поточної діяльності 4.2. Власники, керівний персонал, працівники підприємства 4.3. Поточна діяльність 4.4. Фінансовий стан 5. Проект 5.1. Загальна інформація про проект 5.2. Інвестиційний план проекту 5.3. Аналіз ринку, конкурентоспроможність 5.4. Опис виробничого процесу 5.5. Фінансовий план 5.6. Екологічна оцінка 6. Фінансування 6.1. Графіки одержання й погашення кредитних коштів 6.2. Застава й порука. 6.3. Обладнання й роботи, які будуть фінансуватися за рахунок кредитних коштів 6.4. SWOT-аналіз 6.5. Ризики й заходи щодо їх зниження 7. Додатки</p>	<p>1. Титульна сторінка. 2. Сторінка, присвячена регламентування авторських прав на даний документ 3. Гезовий опис бізнес-плану 3.1. Ведення бізнесу 3.2. Короткий опис продукту 3.3. Опис ринкового середовища 3.4. Персонал (з окремим виділенням керівного складу) 3.5. Розподіл грошових коштів 4. Стратегічний опис бізнесу 5. Маркетингові заходи по просуванню продукту і аналіз збуту 5.1. Вивчення даних про збут 5.2. Стратегія маркетингових кроків 6. Стратегія виробництва 6.1. Плани щодо розгортання виробництва 6.1.1. Особливості місцевої інфраструктури 6.1.2. Тактика інтеграції виробництва 6.2. Забезпечення виробничими ресурсами 6.2.1. Вимоги до виробничих площ і можливі варіанти розміщення 6.2.2. Необхідне виробниче обладнання, його розміщення і придбання 6.3. Розрахунок виробничого плану 6.4. Технічний контроль. 6.5. Критичні змінні, що впливають на процес виробництва 6.5. Розрахунок капітальних вкладень, облік амортизації і розрахунок фондової вартості 7. Система управління бізнесом 7.1. Опис кадрової ланцюжка 7.2. Процес узгодження і прийняття рішень 7.3. Опис керівного складу з послужним списком Фінансовий складник справи 8.1. Вирішення різних підготовчих питань 8.2. Терміни розгортання плану 8.3. Частота періоду за плановими розробкам 8.4. Напрями бізнесу й аналіз одного з них 8.5. Оцінка похибки фінансових звітів 8.6. собівартість продукту 8.7. Розрахунок собівартості продукції (або надання послуги) 8.8. Система підрахунку збитків і прибутків 8.9. балансова звітність 8.10. Прогноз планованого і можливого фінансового потоку 8.11. Підрахунок загального прибутку і рентабельності підприємства 9. Аналіз факторів ризику 9.1. Ризики обумовлені технічними факторами 9.2. фінансових ризиків 9.3. Інвестиційний аналіз 9.4 Аналіз можливих результатів передбачуваного бізнесу на базі математичної моделі 9.5 Кредитні та інші ризики 10. Додатки</p>

багато в чому спирається на зарубіжний досвід, зокрема «Методика розроблення бізнес-плану інвестиційного проекту» повністю ґрунтується на методиці розроблення бізнес-плану ЮНІДО, на цій же методиці базується й європейська методика ЄБРР, тобто можна сказати, що загалом методологія розроблення бізнес-плану в ЄС та в Україні багато в чому схожа, але нам необхідно закріпити цю методику законодавчо і зробити бізнес-план обов'язковим під час створення підприємств. У подальшому це зможе зменшити частку неприбуткових, збанкрутілих підприємств і підвищити ефективність наявних та приведе український бізнес на новий, більш високий рівень розвитку. Під час розроблення бізнес-плану необхідно враховувати контекст, тобто умови і ситуацію. Від знання того, для кого і для яких цілей він розробляється, залежить, який саме бізнес-план необхідний в кожному конкретному випадку. Спрямованість бізнес-плану залежить від його цілей. Бізнес-плани можуть бути самими різними, оскільки різні аудиторії, яким вони адресовані. Одного універсального бізнес-плану, прийняттого для всіх типів підприємств і для будь-якої ситуації, бути не може.

Сьогодні є широкий набір спеціалізованих програмних продуктів, призначених для розроблення бізнес-планів. Доволі часто застосовуються пакети прикладних програм: COMFAR (Computer model for reporting) і PROPSPIN (Project profile screening and reappraisal information system), створені при ЮНІДО – Комісії Організації Об'єднаних Націй із промислового розвитку; пакет Project Expert фірми «Про-Інвест Консалтинг». Пакети прикладних програм типу Microsoft Project, Time line і Primavera призначені тільки для розроблення календарного плану робіт і сіткового проекту [7].

Необхідно зазначити, що експертами з розроблення бізнес-планів були визначені топ-5 помилок під час складання бізнес-планів [6]: переоцінка можливостей компанії; неправильна оцінка можливостей (обсягів) ринку; ігнорування політичних, макроекономічних і валютних ризиків; відсутність чітких цілей бізнесу; ігнорування юридичних ризиків.

Дослідження діяльності зарубіжних фірм показують, що причинами абсолютної більшості банкрутств компаній є прорахунки або відсутність бізнес-планування. Але, на жаль, в Україні застосування бізнес-планування для

вдосконалення та підвищення ефективності підприємства перебуває на вкрай низькому рівні, і на сучасному етапі більшість підприємств та підприємців досить скептично ставляться до такого методу управління, хоча сучасна технологія бізнес-планування дозволяє використовувати бізнес-план як основу управління поточною активністю і розвитком малого (середнього) підприємства. Як результат, ефективне управління на цьому рівні здійснюється шляхом розроблення управлінського бізнес-плану, що об'єднує основні елементи стратегічного й оперативного планування. Концептуальним завданням управлінського бізнес-плану загалом є визначення цілей функціонування підприємства, а також шляхів та ресурсів їх досягнення, що дають змогу визначити конкретні цілі підприємства на короткий період (як правило, на рік), а також детальний план дій із досягнення поставлених цілей. Поряд із цим управлінський бізнес-план дає змогу вирішити одне із завдань менеджменту, а саме координацію дій між окремими учасниками, оскільки кожний з учасників відіграє свою роль та має своє коло обов'язків і завдань.

Необхідно зазначити, що управлінський бізнес-план являє собою набір конкретних дій для менеджерів, які координують функції підрозділів підприємства в процесі досягнення поставлених цілей, також управлінський бізнес-план виступає ефективним інструментом, що спонукає до відповідальності та дає змогу більш точно визначити внесок менеджерів в досягнення цілей суб'єкта господарювання.

**Висновки.** Отже, проведене дослідження дає підстави стверджувати, що мінімальною гарантією залучення інвестицій для створення та ефективного функціонування будь-якого бізнесу є формування бізнес-планів. Відсутність продуманого бізнес-плану, ретельно відкоригованого відповідно до мінливих умов, є істотним недоліком, що відображає слабкість управління підприємством, ускладнює можливість залучення фінансових ресурсів і досягнення довгострокової стабільності в конкурентному середовищі.

Під час реалізації бізнес-плану необхідно запровадити превентивний контроль над виконанням поставлених завдань, ознайомлення працівників компанії з бізнес-планом, оптимізацію цінової політики та ефективне бюджетування, що дасть змогу в процесі реалізації підприємницького проекту виявляти відхилення від плану та своєчасно коригувати напрями розвитку бізнесу.

#### Список використаних джерел:

1. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування : навчальний посібник / С.Ф. Покропивний та ін. Київ : КНЕУ, 2002. 379 с.
2. Данік Н.В. Бізнес-планування як інструмент здійснення фінансового менеджменту в сучасних умовах розвитку України. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. № 1. С. 112 URL: <http://global-national.in.ua/archive/1-2014/16.pdf> (дата звернення: 15.06.2019).
3. Іванов В.В. Планування в підприємствах і організаціях споживчої кооперації: стан і перспективи розвитку : Монографія / Іванова В.В., Сидоренко-Мельник І.М., Фастовець А.А., Юрко І.В. / за ред. А.А. Фастовець. Полтава : РВЦ ПУСКУ, 2008. 157 с.
4. Бізнес-планирование : учебник / под ред. В.М. Попова, С.И. Ляпунова, С.Г. Млодика. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : Финансы и статистика, 2009. С. 816.
5. Тарасюк Г.М. Бізнес-план : розробка, обґрунтування та аналіз : навч. посібник. Київ. : Каравела, 2006. 280 с.
6. Офіційний сайт KPMG. URL: <https://home.kpmg/ua/uk/home.html> (дата звернення: 02.07.2019).
7. Офіційний сайт Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР). URL: <https://www.ebrd.com/ru/home.html> (дата звернення: 27.06.2019).
8. Офіційний сайт United Nations Industrial Development Organization (UNIDO). URL: <https://www.unido.org/> (дата звернення: 27.06.2019).
9. Методичні рекомендації з розробки бізнес-планів інвестиційних проектів (наказ № 73 Державного агентства України з інвестицій та розвитку від 31.08.2010 року). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0018745-10> (дата звернення: 02.07.2019).

#### References:

1. S.F. Pokropyvnyj ta in. (2002). *Biznes-plan : tekhnolohiia rozrobky ta obgruntuvannia : navchalnyj posibnyk* [Business Plan: Technology for Development and Substantiation : a Tutorial]. Kyiv : KNUE. (in Ukrainian)
2. Danik N.V. (2014). *Biznes-planuvannia yak instrument zdiisnennia finansovoho menedzhmentu v suchasnykh umovakh rozvytku Ukrainy* [Business planning as an instrument of financial management in the current conditions of development of

- Ukraine]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky* (electronic journal), no. 1, p. 112. Available at: <http://global-national.in.ua/archive/1-2014/16.pdf> (accessed 15 June 2019).
- Ivanov V.V., Sydorenko-Melnyk I.M., Fastovets A.A., Yurko I.V. (2008). *Planuvannia v pidpriemstvakh i orhanizatsiakh spozhychoi kooperatsii: stan i perspektyvy rozvytku : Monohrafiia* [Planning in enterprise and organizations of consumer co-operation: the state and prospects of development : a monograph]. (eds. Fastovets A.A.). Poltava : RVTs PUSKU, p. 157.
  - V.M. Popov, S.I. Lyapunova, S.G. Mlodika (2009). *Biznes-planirovanie : uchebnik* [Business Planning : a Textbook]. *Finansy i statistika* [Finances and statistics]. Moscow, p. 816.
  - Tarasiuk H.M. (2006). *Biznes-plan : rozrobka, obgruntuvannia ta analiz : navch. posibnyk* [Business plan: development, justification and analysis : a Tutorial]. Kyiv : Karavela. (in Ukrainian)
  - KPMG official website. Available at: <https://home.kpmg/ua/uk/home.html> (accessed 2 July 2019).
  - Official website of the European Bank for Reconstruction and Development (EBRD). Available at: <https://www.ebrd.com/ru/home.html> (accessed 27 June 2019).
  - Official website of United Nations Industrial Development Organization (UNIDO). Available at: <https://www.unido.org/> (accessed 27 June 2019).
  - Metodychni rekomendatsii z rozrobky biznes-planiv investytsiinykh proektiv (nakaz № 73 Derzhavnoho ahentstva Ukrainy z investytsii ta rozvytku vid 31.08.2010 roku [Methodical recommendations for the development of business plans for investment projects (Order No. 73 of the State Agency of Ukraine for Investments and Development of 31.08.2010)]. Kyiv, 2010. (in Ukrainian). Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0018745-10> (accessed 2 July 2019).

### БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ СРЕДЕ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ АСПЕКТ

**Аннотация.** В работе предлагается использовать современные европейские стандарты бизнес-планирования в процессе обеспечения условий сбалансированного экономического роста бизнес-структур. Авторами рассмотрены аспекты необходимости формирования деловой культуры бизнес-структур, что создаст условия эффективного организационного процесса планирования в их практической деятельности. Исследованы особенности отечественных методических подходов к формированию структурных компонентов бизнес-плана на предприятиях Украины и важность совершенствования инструментария бизнес-планирования и его управленческой функции. Сравнительный анализ структуры бизнес-плана по международным стандартам и украинскому законодательству позволит унифицировать методологию разработки бизнес-плана в Украине и обосновать необходимость обязательной разработки бизнес-плана для вновь созданных предприятий. То есть залогом инвестиционных поступлений и накопления финансовых ресурсов для внедрения и результативной деятельности любого бизнеса является формирование эффективных бизнес-планов. Обосновано использование специализированных программных продуктов, позволяющих тщательно откорректировать бизнес-планы с учетом неустойчивых, меняющихся условий глобальной среды и достичь долгосрочной стабильности роста бизнес-структур.

**Ключевые слова:** бизнес-планирование, бизнес-план, предприятие, бизнес-структура, управление бизнесом.

### BUSINESS PLANNING IN THE ENTERPRISE ENVIRONMENT: THEORETICAL ASPECTS

**Summary.** The paper proposes to use modern European standards of business planning in the process of providing conditions for balanced economic growth of business structures. The authors consider aspects concerning the necessity of forming a business culture of business structures, which will create conditions for an effective organizational planning process in their practical activities. The peculiarities of domestic methodical approaches to the formation of structural components of the business plan at Ukrainian enterprises and the importance of improving the business planning toolkit and its management function are investigated. A comparative analysis of the business plan structure according to international standards and Ukrainian legislation will unify the methodology for developing a business plan in Ukraine and justify the necessity of compulsory development of a business plan for newly created enterprises. That is, the key to investment income and the accumulation of financial resources for the introduction and effective operation of any business is the formation of effective business plans. It is substantiated by the use of specialized software products (COMFAR (Computer model for reporting) and PROPSPIN (Project profile screening and reappraisal information system), created under UNIDO – the United Nations Industrial Development Commission, Project Expert Package Pro- Invest Consulting), which allow to thoroughly adjust business plans taking into account the volatile changing conditions of the changing environment of the global environment and achieve the long-term stability of the growth of business structures. The authors review and analyze the most important five most commonly encountered errors in the design and implementation of business planning, among which it is necessary to determine: reappraisal of the company's capabilities; incorrect assessment of market opportunities (volumes); ignoring political, macroeconomic and currency risks; lack of clear business goals; ignoring legal risks. That is, the presence of professionally developed business plan is the key to effective venture capital attraction, allows us to thoroughly investigate the whole spectrum of risks and potential threats in the activity of the enterprise and to determine the perspective directions in the activity and implementation of the business idea.

**Key words:** business planning, business plan, enterprise, business structure, business management.