

Князь Святослав Володимирович,

*канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва
Національного університету «Львівська політехніка»;*

Георгіаді Неллі Георгіївна,

*канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва
Національного університету «Львівська політехніка»;*

Богів Ярина Святославівна,

*аспірант кафедри менеджменту і міжнародного підприємництва
Національного університету «Львівська політехніка»*

БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ: СУТНІСТЬ ТЕХНОЛОГІЙ, ПЕРЕВАГИ І НЕДОЛІКИ

У статті обґрунтовано необхідність розроблення технології бізнес-планування інноваційних проектів. Аргументацією наведеного обґрунтування є аналіз переваг і недоліків існуючих технологій бізнес-планування.

Ключові слова: бізнес-план, технологія, проект, інновації, аналіз, попит і пропозиція.

Постановка проблеми в загальному вигляді. Інноваційні проекти порівняно з іншими інвестиційними проектами характеризуються підвищеним рівнем ризиковості. Причинами високого рівня ризиків є те, що аналітики підприємств не здатні прогнозувати реакцію ринку на інновацію, оскільки відсутні ретроспективні дані для моделювання майбутнього розвитку подій щодо продукту, який є абсолютно новим для споживачів. З огляду на це умовою започаткування і реалізації інноваційних проектів є обґрунтування їхньої окупності й прибутковості у визначений період часу. Таке обґрунтування, як правило, наводиться в бізнес-планах. Більшість технологій бізнес-планування має універсальний характер. Вони не враховують специфіки окремих видів інвестиційних проектів. Проблема бізнес-планування інноваційних проектів полягає в тому, що досі відсутні спеціально розроблені технології бізнес-планування, які б дозволяли адекватно аргументувати економічну ефективність вкладення коштів в інновації з урахуванням тих чинників, які відрізняють інноваційні проекти від усіх інших інвестиційних проектів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз діючих стандартів бізнес-планування [9, 10, 13, 14, 15], науково-методичних праць [3, 6, 11], а також інших джерел [1, 2, 4, 5, 7, 8, 12] дозволяє стверджувати, що для реалізації інноваційних проектів відсутні спеціальні технології бізнес-планування. Як наслідок, стандартні технології адаптуються до конкретних умов ініціаторами інноваційних проектів на основі власного досвіду, бачень, переконань. Це здебільшого є причиною суб'єктивізму бізнес-планування інноваційних проектів.

Метою статті є аналіз переваг та недоліків існуючих технологій бізнес-планування на предмет їхньої прийнятності для обґрунтування ефективності вкладення коштів в інноваційні проекти.

Виклад основного матеріалу. Технології бізнес-планування відрізняються рівнем деталізації і переліком показників, які використовуються для обґрунтування економічних вигод від реалізації бізнесових ідей. Аналіз технологій бізнес-планування

на промислових підприємствах показав, що більшість із них базується на стандартах ЮНІДО, ЄБРР, КРМГ, BFM Group, а також MasterPlans, TACIS.

Першим етапом технології ЮНІДО є підготовка резюме. Цей розділ, як відомо, є презентаційною частиною основних положень бізнес-плану. Його призначенням є розкриття логіки економічної вигідності реалізації певної бізнесової ідеї. Відповідно до методики ЮНІДО резюме має коротко відображати всі складові бізнес-плану. На відміну від резюме інші етапи технології бізнес-планування є не сукупністю узагальнених даних, а аналітичною інформацією, призначенням якої є аргументувати ключові аспекти бізнес-плану. Так, якщо в резюме сутність бізнесової ідеї може бути розкрита одним або кількома реченнями, наприклад, будівництво поліетиленопереробного заводу, то на другому етапі наведеної технології «Формулювання ідеї пропонованого проєкту» необхідно навести інформацію про номенклатуру й асортимент продукції або послуг, які має намір виробляти (надавати) підприємство, їхній обсяг, виробничі потужності підприємства, місце розташування підприємства, особливості матеріально-технічного забезпечення виробництва, графік реалізації проєкту тощо. Стандарт ЮНІДО вимагає також, щоб у цьому розділі лаконічно формулювалася мета реалізації бізнесової ідеї, а також щоб було адекватно визначено засновників проєкту реалізації бізнесової ідеї, їхні адреси, розподіл відповідальності за різні етапи реалізації проєкту тощо. Важливою складовою цього етапу є опис історії виникнення бізнесової ідеї. Тут має бути розкритою інформація про авторів бізнесової ідеї та її замовників, а також про факт захисту прав інтелектуальної власності на ідею, проведені експертизи щодо придатності ідеї до її практичної реалізації. Історія виникнення бізнесової ідеї має давати відповідь на запитання, чому саме сьогодні виникла необхідність реалізовувати проєкт. На цьому ж етапі бізнес-планування необхідно чітко визначити обсяг витрат, пов'язаних із перетворенням бізнесової ідеї у проєкт, готовий до практичного впровадження.

Наступним етапом технології бізнес-планування є оцінювання ринків збуту продукції (послуг). У цьому розділі подаються розрахунки, призначені для обґрунтування значень показників, наведених у попередньому розділі. Місткість ринку є показником, значення якого свідчить про необхідні виробничі потужності, потрібний обсяг інвестицій, потребу в географічній диверсифікації виробничих підрозділів тощо. Місткість ринку значною мірою визначає також логістичну модель підприємства. Оцінювання ринків збуту продукції (послуг) зазвичай відбувається у двох напрямках: ідентифікування фактичного обсягу ринку, а також визначення потенційної місткості ринку. Саме потенційна місткість ринку є вихідною точкою для планування обсягів виробництва й реалізації продукції (послуг).

За стандартами ЮНІДО потенційну місткість ринку визначають за оптимістичним і песимістичним сценаріями, і хоча для обґрунтування основних проєктних показників компромісний, усереднений варіант оцінювання є достатньо прийнятним, інвестори часто вимагають, щоб базою для обчислення проєктних показників стали песимістичні оцінки потенційної місткості ринку. Доцільно відзначити також те, що технологія бізнес-планування повинна передбачати застосування різних альтернативних методів прогнозування. Це сприяє обґрунтованості побудованих прогнозів, знижує ризик виникнення механічних помилок, усуває ймовірність звинувачення авторів проєкту в суб'єктивізмі оцінок.

На цьому етапі технології бізнес-планування, крім вищенаведеного, здійснюють структурування фактичного поточного попиту на продукцію (послуги) у розрізі

сегментів ринку, ідентифікування цільових ринків, установлення рівня конкуренції і визначення основних конкурентів, прогнозування динаміки зміни попиту на продукцію (послуги) і способи проникнення продукції конкурентів на ринки.

За результатами оцінювання ринку збуту відбувається планування маркетингу. Цей етап технології бізнес-планування складається з двох частин. Одна з них присвячена розкриттю суті стратегії маркетингу, інша – тактичному плануванню маркетингу. Стандарти ЮНІДО вимагають, щоб обрання певної стратегії маркетингу було обґрунтованим, тобто розробники бізнес-плану повинні навести конкретні переваги обраної стратегії порівняно з іншими стратегіями. Розкриття її сутності повинно давати відповіді на такі запитання: як змінюватиметься асортимент продукції в довгостроковій перспективі; яким буде діапазон цін на продукцію; які рекламні заходи будуть реалізовуватися до і під час виконання виробничої програми? Щодо тактики маркетингу, то очевидно, що в бізнес-плані вона не може бути описаною до рівня готових оперативних рішень, оскільки такий рівень деталізації можливий лише з огляду на ті обставини, які складаються в реальній дійсності під впливом взаємодії факторів внутрішнього й зовнішнього середовищ підприємства. Тут тактичне планування є комплексом моделей реагування підприємства на зміну ринкової кон'юнктури. Призначенням цих моделей є забезпечення можливості альтернативності поведінки підприємства-виробника.

Виробнича програма складається з двох розділів: плану виробництва продукції в натуральному (умовно-натуральному) вираженні та плану виробництва у вартісному вираженні. В основу розроблення виробничої програми повинна бути покладена реальна потреба в конкретній продукції. На рівні промислового підприємства конкретизація потреби в продукції забезпечується за допомогою попиту споживачів і господарських договорів за розгорнутою номенклатурою виробів. Під час планування виробничої програми необхідно використовувати такі матеріали: перспективний план виробництва продукції і послуг; прогноз потреби в продукції підприємства, який складається на підставі досліджень змін ринкових елементів у часі, тобто попиту, пропозиції, цін, кількості конкурентів тощо; державний контракт та державне замовлення на продукцію підприємства – якщо таке існує; результати вивчення поточного попиту на продукцію; договори на виробництво та поставку продукції, які укладаються в результаті вільного продажу виробів на гуртових ярмарках; заходи щодо спеціалізації і кооперування виробництва; заходи щодо збільшення виробничих потужностей підприємства; дані про залишки нереалізованої продукції в попередньому періоді [4; 5; 6]. За результатами планування виробництва відбувається планування організаційних заходів, пов'язаних із реалізацією бізнесової ідеї. Цей етап технології бізнес-планування може охоплювати комплекс заходів із перетворення підприємства з однієї організаційно-правової форми в іншу, створення нової або реорганізацію існуючої організаційної структури управління підприємством, розподіл функцій і повноважень між підрозділами підприємства й конкретними працівниками, визначення способів підбору бізнес-партнерів і опис заходів, які необхідно провести для налагодження ділових стосунків із ними, підготовку підприємства до додаткової емісії акцій або боргових цінних паперів. На цьому ж етапі складається план кадрового забезпечення підприємства й побудови апарату управління, або опис існуючого апарату управління і характеристика наявного складу працівників.

Завершальним етапом технології бізнес-планування є фінансове планування і фінансовий аналіз. Він охоплює побудову стратегії фінансування проекту реалізації

бізнесової ідеї, складання плану доходів і витрат, побудову плану додатних і від'ємних грошових потоків, формування плану активів і пасивів, побудову графіка безбитковості, оцінювання ризиків і передбачення можливих шляхів їхньої ліквідації або мінімізації. Кінцевою метою цього етапу технології є наведення аргументів на користь того, що проєкт реалізації бізнесової ідеї забезпечить очікувані економічні вигоди.

Однією із найпоширеніших є також технологія бізнес-планування відповідно до стандарту ЄБРР [7]. Ураховуючи те що ЄБРР був створений для сприяння промислового й торговельному розвитку країн Центральної Європи та Центральної Азії, то практично всі проєкти, які ним реалізуються, мають міжнародний характер, вони передбачають залучення іноземних інвестицій і кредитів. Очевидно, що майнові і цивільні відносини, які виникають між учасниками реалізовуваних проєктів під патронатом ЄБРР, супроводжуються економічними, політичними, правовими та іншими ризиками. Саме висока ймовірність реалізації цих ризиків під час виконання інвестиційних проєктів зумовила те, що технологія бізнес-планування, яка здійснюється відповідно до стандартів ЄБРР, розпочинається з узгодження юридичних умов реалізації проєкту у формі підписання меморандуму (лат. *Memorandum* – буквально те, про що слід пам'ятати, нагадування) про конфіденційність інформації.

У меморандумі про конфіденційність наводиться інформація про те, що особа, яка знайомиться з бізнес-планом, бере на себе зобов'язання і гарантує непоширення цієї інформації без дозволу автора. Тут зазначається також, що має місце заборона копіювання всього бізнес-плану, або окремих його частин з якою завгодно метою, заборону передачі третій особі. У меморандумі потенційних учасників проєкту реалізації бізнесової ідеї попереджують про вимогу повернення бізнес-плану, якщо він не викличе інтересу в адресата [8].

Відповідно до стандартів ЄБРР наступний етап технології бізнес-планування такий самий, як і в стандарті ЮНІДО, а саме – підготовка резюме. Щоправда, керуючися цим стандартом, наповнення резюме бізнес-плану дещо інше. Різниця полягає в тому, що за стандартом ЄБРР у резюме більше уваги приділяється маркетингу, зокрема опису ринку, його сегментуванню, конкретизації цільових споживачів, розкриттю особливостей географії ринку. Характерною особливістю резюме, підготовленого відповідно до стандартів ЄБРР, є також те, що в ньому приділяється увага інноваційності пропонованого продукту, огляду технології його створення, особливостям проведення необхідних НДДКР на передінвестиційній стадії реалізації проєкту. Характерною особливістю цього резюме є також те, що в ньому наводяться сильні й слабкі сторони проєкту, що певною мірою залишає проєкт відкритим до його вдосконалення, уможливує діалог потенційних учасників проєкту на предмет його вдосконалення. Важливою складовою резюме є також пропозиції інвесторам. Вони формуються на засадах адекватного опису перспектив отримання інвестором прибутку від вкладення коштів у проєкт реалізації бізнесової ідеї. Для інвесторів наводиться інформація про обсяг необхідних інвестицій, розподіл прав власності на активи, які формуються під час і внаслідок реалізації проєкту, форми участі в інвестиційному проєкті, умови залучення інвестицій (вкладення коштів у статутний фонд, придбання акцій підприємства або боргових зобов'язань, надання кредиту), тривалість інвестиційних траншів, умови виходу інвесторів із проєкту, термін окупності інвестицій тощо. Інвестори з резюме отримують інформацію про їхній можливий склад, а також

про досвід і компетенції ключових учасників проекту, програми їхнього мотивування, особливості захисту прав інтелектуальної власності тощо.

Черговим етапом технології бізнес-планування відповідно до стандарту ЄБРР є аналіз підприємства, на якому планується реалізувати проект. Як бачимо, хоча стандарт ЮНІДО також передбачає розкриття інформації про підприємство, проте на цьому аспекті формування бізнес-плану ЮНІДО не акцентує уваги. З одного боку, це добре, оскільки ЮНІДО розглядає проект через призму вивчення ринку, встановлення виду продукції, яким можна заповнити певну нішу, визначення необхідних виробничих потужностей і встановлення обсягу інвестицій, які необхідні для реалізації бізнесової ідеї. Такий підхід гарний тим, що тут можна аналізувати, яке з підприємств найкраще підходить під конкретну ідею. У свою чергу, стандарт ЄБРР орієнтований на те, щоб знайти інвесторів для реалізації проекту на базі конкретного підприємства. З цього ракурсу технологія бізнес-планування на основі стандарту ЄБРР є більш формалізованою. Вона ретельніше враховує специфіку підприємства, його структуру, потенціал для реалізації певної бізнесової ідеї. Тобто стандарт ЄБРР акцентує увагу на оптимізації результатів реалізації проекту в напрямку узгодження умов його виконання між реципієнтом і потенційними інвесторами.

На етапі аналізування підприємства-реципієнта конкретизуються відомості про власників підприємства, історію його розвитку, поточний фінансовий стан, наявність і стан кредиторської заборгованості, місце підприємства на ринку за обсягами реалізації. Тут також наводяться дані про технологічні процеси підприємства і зв'язки між ними.

Після етапу аналізування підприємства технологією бізнес-планування за стандартами ЄБРР передбачено етап формування ідеї пропонованого проекту. Порівняно зі стандартом ЮНІДО, де також передбачений такий етап у бізнес-плані, підготовленому за стандартом ЄБРР, сутність пропонованої ідеї розкривається як сукупність послідовно реалізовуваних операцій, що базуються на виробничій програмі підприємства і фінансовому плануванні, а також комплексі аргументів на користь того, що наявні ринкові можливості і рівень конкуренції незаперечно свідчать про те, що здійснені в проект інвестиції забезпечать очікуваний прибуток. Характерною особливістю як цього етапу бізнес-планування, так і загалом стандарту ЄБРР є те, що в ньому здійснюється екологічне оцінювання проекту. Проводячи екологічні атестації, ЄБРР забезпечує екологічну обґрунтованість своїх проектів і спостереження за їхніми природоохоронними показниками. У рамках своїх проектів він прагне забезпечити додаткові екологічні переваги, особливо якщо ці проекти дають і економічні переваги. ЄБРР надає особливого значення проектам, які сприяють підвищенню енерго- і ресурсоефективності, зменшенню відходів, відшкодуванню та утилізації використаних ресурсів, використанню більш чистих технологій, розширенню використання поновлюваних ресурсів, а також іншими проектами, що мають в основному природоохоронні завдання.

Реалізація пріоритетів екологічної політики ЄБРР забезпечується на всіх етапах процесу оцінки проекту. До процедур Банку в цій сфері відносяться відбір, і такі дослідження, як проведені спонсором екологічні оцінки і ревізії, огляд стану навколишнього середовища, внесення екологічних умов до юридичних документів, а також екологічний нагляд за проектами та їхня оцінка. Діюча в Банку секція екологічної експертизи встановлює, у якій формі екологічні обстеження повинні проводитися спонсорами або засновниками до проходження етапу затвердження концепції проекту, а також вимоги щодо опитування громадської думки. Особливого значення надають

заходам, що зменшують несприятливі з екологічної точки зору наслідки виконання проєктів, поліпшують стан навколишнього середовища або гігієну праці й техніку безпеки на виробництві [9]. Завершальним етапом технології бізнес-планування відповідно до стандартів ЄБРР є формування плану отримання і використання кредитів. Як бачимо, на відміну від стандарту ЮНІДО, де цей план є елементом фінансового планування, у стандарті ЄБРР він максимально конкретизований. Передусім причина в тому, що кредитування є основною функцією ЄБРР. Практично 100% проєктів, які реалізуються за участі цієї організації, передбачають використання підприємствами-реципієнтами кредитів ЄБРР та інших кредиторів. Тому саме на кредитних ризиках акцентується увага в стандарті ЄБРР. План отримання і використання кредитів у бізнес-планах проєктів, що підготовлені за стандартом ЄБРР, є інструментом контролювання позичальників та уникнення ймовірності нецільового використання ресурсів, порушення розрахункової дисципліни тощо. Зазвичай план отримання і використання кредитів містить таку інформацію: графіки отримання і погашення кредитів; форми гарантування кредитів; види обладнання і види робіт, які будуть фінансуватися за рахунок отриманих кредитів; результати проведення SWOT-аналізу; ризики, пов'язані з реалізацією проєкту, і опис заходів, які будуть реалізовані для їхнього зниження або ліквідації.

До поширених технологій бізнес-планування належить також технологія, що базується на стандарті *KPMG*. Компанія *KPMG* надає аудиторські та консультативні послуги з податкових та фінансових питань клієнтам, серед яких найбільші українські та міжнародні компанії, а також низка неурядових організацій та фінансових інститутів. Технологія бізнес-планування, розроблена компанією *KPMG*, стала стандартом, оскільки *KPMG* запропонувала на ринок програмний продукт «Інтерактивна бізнес-модель підприємства», який є електронним документом у форматі MS Excel. Цей продукт уможливує при формуванні бізнес-плану в будь-якому форматі розробляти інтерактивну бізнес-модель підприємства, яка є інструментом фінансового аналізу й джерелом отримання необхідних фінансових показників [10; 11].

Технологія бізнес-планування за стандартом *KPMG* близька до технології бізнес-планування за стандартом ЮНІДО. Є лише певні відмінності в наповненні кожного з етапів технології бізнес-планування. Попри це перевагою бізнес-плану, підготовленого за стандартом *KPMG*, є те, що в ньому приділяється увага обчисленню проєктної собівартості пропонованої продукції (послуг), що засвідчує прозорість використовуваного підходу до управління витратами й дозволяє на передпроєктній стадії реалізації бізнесової ідеї аналізувати можливі резерви зниження собівартості. Щодо недоліків цієї технології, то в ній надто закритими є інформація щодо особливостей матеріально-технічного забезпечення виконання виробничої програми підприємства та порядок забезпечення проєкту виробничими потужностями.

Однією з альтернатив під час побудови бізнес-планів є використання стандарту *MasterPlans*. Компанія *Master Plans Experts* є всесвітньовідомою організацією, яка надає послуги з бізнес-планування. І хоча при рекламуванні своїх послуг компанія акцентує увагу на тому, що пропоновані нею бізнес-плани враховують усі індивідуальні особливості клієнтів, слід визнати, що технологія їхньої розробки досить високо формалізована для кредитних, інвестицій, екологічних та інших проєктів. Причинами цього є, з одного боку, набутий компанією досвід у бізнес-плануванні, типологізації бізнесових-ідей, а з іншого боку – те, що компанія *Master Plans Experts* так само, як і компанія *KPMG*, взяла за основу при бізнес-плануванні технологію ЮНІДО.

Логічність етапів цієї технології важко поставити під сумнів. Бізнес-план, побудований за стандартом MasterPlans, добре структурований. Користувач такого бізнес-плану послідовно, на основі дедуктивного методу, отримує аргументи про економічну доцільність і реалістичність реалізації бізнесової ідеї. Щодо недоліків застосування цієї технології бізнес-планування, то доцільно виділити те, що вона орієнтована на реалізацію бізнесових ідей, які передбачають виробництво продуктів і технологій, які є інноваціями для підприємства, а не для ринку.

Альтернативою цій технології є технологія бізнес-планування відповідно до стандарту *BFM Group. BFM Group Inc.* – об'єднання кількох компаній, які спеціалізуються на розробленні креативних стратегій розвитку бізнесу і дослідження ринку. За участі *BFM Group Inc.* реалізовано сотні успішних інвестиційних проектів у всьому світі. Набутий досвід і широка мережа представництв перетворили використовувану компанією технологію бізнес-планування на один із найпоширеніших стандартів.

Порівняно з технологіями бізнес-панування на засадах застосування стандартів ЮНІДО, ЄБРР, КРМГ, MasterPlans ця технологія найбільш деталізована. У ній окремо приділяється увага започаткуванню підприємством зовнішньоекономічної діяльності, що є важливим для проектів, реалізація яких виходить за межі національних ринків, зокрема з точки зору врахування витрат на придбання ліцензій, необхідність сплати ввізних мит, попередження можливих правових конфліктів із зарубіжними бізнес-партнерами тощо. Характерною особливістю цієї технології є також те, що майже половина етапів її реалізації присвячена фінансовому плануванню та обґрунтуванню прибутковості проекту. Ця технологія прийнятна для бізнес-планування інноваційних проектів підприємств незалежно від того, чи бізнесові ідеї передбачають упровадження продуктів, які є інноваціями для підприємства, чи продуктів, які є інноваціями для ринку.

Для проектів, які передбачають впровадження продуктів, які є інновацією для ринку, прийнятною є технологія бізнес-планування, яка базується на стандарті *TACIS* [12]. Незважаючи на певну простоту цієї технології порівняно з вищенаведеними, доцільно визнати, що вона орієнтована саме на виконання інноваційних проектів. Так, перший етап технології присвячений розкриттю передісторії необхідності реалізації інновацій. На другому етапі акцентується увага на інноваційності пропонованого продукту. Третій етап дає уявлення про потенційні ринки й очікуваний рівень попиту на інноваційний продукт. Аргументування обраної моделі управління проектом реалізації бізнесової ідеї відбувається на четвертому етапі. Завершується технологія бізнес-планування обґрунтуванням обсягу необхідних інвестицій та фінансовим плануванням, зокрема обсягу доходів витрат, активів, пасивів тощо. Недоліком цієї технології є те, що в ній не відображено виробничої програми підприємства, а також плану матеріально-технічного забезпечення її виконання. Як наслідок, непрозорою є інформація про виробничі потужності, необхідні для реалізації проекту, графік їхнього впровадження й експлуатації. Крім того, технологія бізнес-планування відповідно до стандарту *TACIS* не конкретизує, яка частка проекту фінансуватиметься за рахунок власних коштів підприємства, а яка за рахунок кредитів.

Таким чином, на основі критичного аналізу найбільш поширених технологій бізнес-планування виділимо ті аспекти бізнес-планів інноваційних проектів, які не враховують

бізнес-плани звичайних інвестиційних проектів (табл. 1).

Таблиця 1 – Спільне і відмінне в бізнес-планах інвестиційних та інноваційних проектів

Інформація, яка зазвичай наводиться в бізнес-планах усіх інвестиційних проектів	Інформація, яку необхідно наводити в бізнес-планах інноваційних проектів
<ul style="list-style-type: none">– резюме;– ідея проекту;– оцінювання ринку збуту;– планування маркетингу;– планування виробництва;– планування організаційних заходів реалізації інвестиційного проекту;– фінансове планування і фінансовий аналіз реалізації інвестиційного проекту	<ul style="list-style-type: none">– обґрунтування обсягу реалізації інноваційної продукції на основі аналізу швидкості дифузії інновацій серед підприємств-виробників і споживачів інноваційної продукції;– доведення реалістичності реалізації інноваційного проекту на основі передбачення шляхів нівелювання законодавчих відмінностей захисту прав інтелектуальної власності в країні виробництва і в країнах, куди планується експортувати інноваційну продукцію;– передбачення варіативності окупності вкладених в інноваційний проект коштів за умови використання монопольного й конкурентного ціноутворення;– аргументування шляхів диверсифікації джерел фінансування інноваційного проекту, зокрема диверсифікації банківського кредитування

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, окрім стандартних позицій, які відображаються в бізнес-планах усіх інвестиційних проектів, у бізнес-планах реалізації інноваційних проектів необхідно відображати таке: швидкість дифузії інновацій серед підприємств-виробників і споживачів інноваційної продукції; законодавчі відмінності захисту прав інтелектуальної власності у країнах, куди планується експортувати інноваційну продукцію; варіативність окупності вкладених в інноваційний проект коштів за умови використання монопольного й конкурентного ціноутворення; рівень диверсифікованості джерел фінансування інноваційного проекту, зокрема диверсифікованості банківського кредитування.

Незважаючи на те що окремі з проаналізованих технологій бізнес-планування для реалізації інноваційних проектів мають певні переваги порівняно з іншими, спільними їхніми недоліками є такі: під час реалізації інноваційних проектів неможливо скористатися ретроспективними даними, особливо коли йдеться про продукт чи технологію, яка є інновацією для ринку, а не для підприємства; оскільки інноваційні продукти не мають аналогів, то ймовірність точності оцінювання місткості ринку й рівня попиту є надзвичайно низькою. Головною причиною цього є відсутність джерел отримання інформації про те, як можуть відреагувати споживачі на інноваційний продукт; існуючі технології бізнес-планування не враховують того, що передумовою успішності реалізації інноваційних проектів є захист прав інтелектуальної власності на продукт або технологію, адекватність механізму фінансування проекту, а також розподілу прибутків або збитків від його реалізації. На підставі врахування цих недоліків подальші дослідження необхідно проводити у напрямку розроблення такої технології бізнес-планування інноваційних проектів, яка б забезпечувала поінформованість потенційних реалізаторів проекту про ймовірність прибутковості проекту, безпечність його виконання, адаптивність до змін ринкової кон'юнктури.

Розділ 4 Проблеми управління інноваційним розвитком

1. Виробнича програма підприємства, її зміст, календарний розподіл та оптимізація [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://buklib.net>.
2. Интерактивная бизнес-модель предприятия [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://progressive-management.com.ua>.
3. Литвин А.Т. Бизнес-план как основа успешной предпринимательской деятельности в сфере предоставления спортивно-оздоровительных услуг населению / А.Т. Литвин // Педагогіка, психологія та мед.-біол. пробл. фіз. виховання і спорту. – 2002. – № 8. – С. 75-81.
4. Оформлення і стиль бізнес-плану [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://buklib.net>.
5. Планування матеріально-технічного забезпечення підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://referat.mirslovari.com/>.
6. Подік С.М. Бізнес-план банку / С.М. Подік, А.С. Подік. – К. : ФАДА, ЛТД, 2010. – 255 с.
7. Розробка виробничої програми підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.paragonstate.com>.
8. Руководство по подготовке промышленных технико-экономических исследований [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.bfm-ua.com/index/0-23.
9. Стандарты бизнес-планов ЮНИДО [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.probr.ru/publish/standard1.php.
10. Структура бизнес-плана по стандартам ЕБРР [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://pro-consulting.com.ua>.
11. Тарасюк Г.М. Бізнес-план: розробка, обґрунтування та аналіз / Г.М. Тарасюк. – Житомир : Житомир. держ. технол. ун-т, 2006.
12. Формування і розвиток проектної команди [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://studentbooks.com.ua>.
13. The European Bank for Reconstruction and Development: official website [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ebrd.com>.
14. KPMG: official website [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.kpmg.com>.
15. TACIS. Как разработать бизнес-план [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.inventica.ru>.

С.В. Князь, Н.Г. Георгиади, Я.С. Богив

Бизнес-планирование инновационных проектов: сущность технологий, преимущества и недостатки

В статье обоснована необходимость разработки технологии бизнес-планирования инновационных проектов. Аргументацией приведенного обоснования выступил анализ преимуществ и недостатков существующих технологий бизнес-планирования.

Ключевые слова: бизнес-план, технология, проект, инновации, анализ, спрос и предложение.

S.V. Knyaz, N.G. Georgiadi, Y.S. Bogiv

Business planning innovative projects: the essence of technology, advantages and disadvantages

The article substantiates the necessity to develop technology business planning innovative projects. Arguments made by the ground analysis of the advantages and disadvantages of existing business planning technologies.

Keywords: business plan, technology, design, innovation, analysis, supply and demand.

Отримано 21.04.2012 р.