

функціонування сільськогосподарських кооперативних банків і кредитних кооперативів. Формування системи кооперативних банків в Україні дасть змогу максимально сконцентрувати аграрний капітал, цільові державні фінансові ресурси, депозити населення та інші джерела фінансування для підтримки розвитку пріоритетної галузі національної економіки, оперативного управління фінансовими потоками, враховувати регіональні особливості, сезонність та спеціалізацію аграрного сектору економіки.

#### Література

1. Гудзь О. Є. Стан та умови розвитку інвестиційного кредитування аграрного сектору економіки // Макроекономічне регулювання інвестиційних процесів та впровадження стратегії інноваційно-інноваційного розвитку в Україні: Зб. тез наук.-практ. конф. – К.: РВПС України НАН України, 2008. – Ч. 2. – С. 228.
2. Мамуль Л. О., Танклевська Н. С. Фінансово-кредитне забезпечення розвитку аграрного сектору економіки // Економіка АПК. – 2006. – № 12. – С. 75–80.
3. Алексеєнко Л. М. Актуальні проблеми мобілізації капіталу // Фінанси України. – 2004. – № 5. – С. 30–37.

УДК 336.13 : 631

*Л. П. Іскренко*

Національний науковий центр “Інститут аграрної економіки”

### **БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ У ФІНАНСОВОМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ПІДПРИЄМСТВ**

В умовах євроінтеграції та вступу України до СОТ від харчової промисловості вимагається підвищення техніко-технологічних процесів у перспективному періоді в напрямках, які забезпечують якісні перетворення в подальшому її розвитку, а також упровадження нових (енерго- і ресурсозберігаючих) технологій та раціональне використання наявних потужностей. Для досягнення високих результатів будь-якого промислового підприємства необхідне чітке та якісне управління, основою функціонування якого є бізнес-планування.

Питання бізнес-планування протягом тривалого часу залишались поза увагою вітчизняних науковців. У період значних перетворень у країні конкретним результатом стала ліквідація загальної монополії державної  
© Л. П. Іскренко, 2008

форми власності, а також здійснення комплексу програм фінансової стабілізації, лібералізації цін, приватизації, що створило багатосекторну економічну систему ринкового типу. Ці процеси знайшли своє відображення в працях таких учених, як І. О. Бланк, М. Д. Білик, М. Я. Дем'яненко, П. А. Лайко, Г. М. Тарасюк, П. А. Саблук та ін., а також багато зарубіжних наукових праць присвячено питанню бізнес-планування, зокрема, такими вченими, як Б. Альстренд, К. Ендрюс, У. Конг, Дж. Лемпенн та іншими [1].

Розробкам бізнес-планів присвячено багато публікацій як у зарубіжній, так і вітчизняній науковій літературі, однак це не означає, що існують чіткі стандарти й остаточне вирішення цих питань. Актуальність дослідження та наявність великої кількості нерозв'язаних теоретичних і практичних проблем у процесі бізнес-планування обумовили мету, завдання і предмет дослідження. Тому мета статті полягає в теоретичному обґрунтуванні та наданні рекомендацій щодо значення бізнес-плану в інвестиційному забезпеченні та його використання у процесі прийняття інвестиційних рішень.

Важливою складовою теорії фінансового плану є методологія, що являє собою сукупність сутнісних підходів до здійснення фінансового планування в теорії і практиці, а також варіантів здійснення цього процесу [2].

У сучасних ринкових умовах, коли підприємствам хронічно не вистачає коштів, планування є ядром, основою для бачення перспективи. Організаційною формою бізнес-планування є бізнес-план [3]. З поняттям планування тісно пов'язане стратегічне планування.

Стратегічний планування – це детальне описання довгострокових цілей і власно стратегії їх досягнення. Маріан М. у своїй роботі однозначно висловився з цього приводу: “Стратегія – це ключ до фінансового успіху. Відсутність чіткої стратегії знижує ймовірність досягнення бажаних цілей, а планування починається з того моменту, коли ви визначаєте ваші цілі, а стратегія повинна бути застосована на збалансованості поставлених цілей” [4].

Щодо питання залучення прямих інвестицій для підвищення конкурентоспроможності підприємства, які функціонують у конкурентному середовищі, то бізнес-план становить спеціальний документ, який використовується в конкурентній економіці незалежно від масштабів, сфер впливу та форм власності.

Бізнес-план (business plan) – основний документ, який розробляється та надається інвестору (кредитору) по реальному інвестиційному проекту або проекту санації підприємства при загрозі його банкрутства, в якому коротко в загальноприйнятій послідовності розділів викладаються головні характеристики проекту та фінансові показники, пов'язані з їх реалізацією. На його основі проводиться оцінка ефективності реалізації бізнес-ідеї та

комерційної доцільності вкладення у неї фінансових ресурсів [5]. Основна мета розробки бізнес-плану – спланувати виробничо-фінансову діяльність підприємства на середньострокову перспективу відповідно до потреб та вимог ринку та відшкодування їх вартості за рахунок ефективної діяльності [6]. Основною функцією бізнес-плану є надання повної системної оцінки перспектив інвестиційного проекту. В процесі функціонування підприємства бізнес-план використовуються для:

- визначення кола проблем, з якими стикається підприємство при досягненні визначених цілей;
- оцінки фінансового стану та конкурентоспроможності підприємства на ринку товарів та послуг;
- розробка стратегії діяльності підприємства в умовах конкурентної боротьби з іншими підприємствами, які виробляють аналогічні товари;
- формулювання та визначення шляхів вирішення проблем.

Потенціальним інвесторам бізнес-план необхідний для оцінок фінансової та економічної ефективності запланованих на підприємстві подій, реальності отримання прибутку та повернення кредиторам вкладених коштів.

Таким чином, бізнес-план повинен бути достатньо повним, щоб після ознайомлення з ним потенційним інвестором стала зрозумілою сутність проекту та їх власна роль у ньому. Тому постановка мети є ключовим та найбільш складним завданням для проекту та розглядається як одержання бажаного стану в перспективі. Процедура може складатись з кількох рівнів, встановлення загальної мети підприємства з визначенням специфіки, яка виявляє проміжні етапи в досягненні мети.

Для того, щоб бізнес-план набув значення реального важеля в досягненні цієї мети, потрібно чітке бачення перспективи:

- які товари та послуги вироблятиме підприємство для задоволення потреб населення;
- який передбачається попит на нього;
- які ринки будуть обслуговувати підприємство;
- яка стратегія взаємовідносин з потенційними конкурентами;
- яка мотивація, перспектива і стратегія розширення сфери діяльності;
- рівень ризиків від діяльності;
- яким має стати підприємство після запропонованого проекту та як на це вплинуть інвестиції.

Іншими словами, можна стверджувати, що бізнес-план є тим самим документом, який дає змогу ефективно контролювати й керувати підприємством, спрямовувати власні ідеї на досягнення максимального результату за рахунок зацікавлених осіб та на взаємовигідних основах.

Залежно від ринкової ситуації і мети складання бізнес-плани можуть бути різноманітні (рис.).



Рисунок. Класифікація бізнес-планів залежно від об'єкта бізнесу

Відповідно до цього можна виділити наступні основні види бізнес-планів:

1. По цілях розробки бізнес-плани, призначені для:
  - отримання зовнішнього фінансування;
  - вироблення стратегії розвитку;
  - планування діяльності компанії.
2. За використовуваними методиками підготовлені з використанням:
  - міжнародної методики UNIDO, TESIS;
  - російської методики;
  - нових західних методик.
3. По об'єкту планування – діяльність наступних суб'єктів:
  - інвестиційного проекту;
  - компанії;
  - групи компаній;
  - одиниці бізнесу (напрями бізнесу).

Бізнес-плани розробляються в різних модифікаціях залежно від призначення:

- по лініях бізнесу (продукція, роботи, послуги);
- по підприємству в цілому (новому або вже діючому).

Слід зауважити, що кожен бізнес-план може спрямовуватися як на розвиток підприємства, так і його фінансове оздоровлення. Також може плануватися діяльність усього підприємства або його окремого підрозділу. Кожен бізнес-план є унікальним, потребує творчого підходу та високої компетенції.

Як уже зазначалося, формування бізнес-плану починається із схвалення перспективної бізнес-ідеї.

Загальний розділ, або *резюме*, становить короткий огляд бізнес-плану та є найважливішим, оскільки зацікавлених інвесторів турбують головні питання, і їм не вистачає часу на розгляд десятків сторінок, графіків, таблиць та рисунків. Тому резюме має бути коротким та зацікавлювати. В ньому необхідно чітко сформулювати, для чого бізнес-план був розроблений, мету проекту, за рахунок яких ресурсів буде здійснюватись, основні джерела фінансування, а також бажано навести основні фінансові показники та які ризики, можливі винагороди має інвестор. Також доцільно вказати, які передбачаються соціальні зрушення після реалізації проекту.

Наступним етапом у складанні бізнес плану є *характеристика підприємства*, в якому розкриваються загальні відомості про нього, історико-правова характеристика, специфіка діяльності (опис специфіки галузі), історія розвитку, коротка інформація щодо керівного складу та його участі в капіталі підприємства. Також наводиться характеристика фінансово-економічного стану підприємства, розрахунок показників ліквідності, робочого капіталу, оборотності активів та запасів, фінансова залежність і платоспроможність, розраховуються показники рентабельності й основні фінансові коефіцієнти в динаміці років по підприємству.

Після детального огляду підприємства слід розпочати розкриття змісту, *основної мети та етапів реалізації проекту* (бажано у графічному вигляді), розглянути особливості проекту, оцінити фактори, які впливають на можливість його реалізації (SWOT-аналіз). Слід також зазначити соціально-економічний вплив проекту (зростання заробітної плати, розвиток регіону, підвищення кількості та якості продукції та інше).

Після наведених розрахунків та підсумків необхідно розглянути та *оцінити продукцію, ринок збуту продукції та її конкурентні переваги*. Важливо розкрити спеціалізацію підприємства, навести якість та асортимент продукції, основні її характеристики, розглянути динаміку і структуру збуту, частку продажу по кожному виду продукції, сезонність (якщо така існує), а також розподіл (оптимальний транспортний маршрут постачання) продукції, що має суттєве значення.

Щодо характеристики ринку, цей аналіз складається з дослідження його розміру; рівня і тенденцій розвитку; історії виникнення; специфіки; наповнення, труднощів, що передбачаються при доступі на ринок; планів

стосовно закордонних ринків. Щодо конкурентоспроможності підприємства, то насамперед складається перелік підприємств – основних конкурентів, визначаються їх слабкі та сильні сторони, фінансовий стан, питома вага на ринку, яку стратегію використовують для просування свого товару, рівень технологій.

*Виробнича діяльність* – розділ, де розглядається технологія, завдяки якій підприємство планує виробляти продукцію чи надавати послуги споживачам. Тому необхідно докладно описати виробничий процес та зазначити вразливі у технологічному та організаційному сенсі місця та шляхи їх усунення. Також описуються сировинні ресурси, які використовує підприємство, та їх основні постачальники. У проекті слід також приділити увагу питанням гарантування забезпеченню екологічної безпеки виробництва та охороні праці.

*Графік виконання робіт.* Календарний план-графік виконання робіт інвестиційного проекту повинен містити прогноз строків виконання робіт та потребу у фінансових ресурсах для їх реалізації. Необхідно також урахувати витрати часу на реалізацію таких етапів, як юридична реєстрація підприємства (якщо інвестиційний проект буде реалізовуватись на новому підприємстві), отримання коштів, здійснення програми капіталовкладень, створення робочих місць (додаткових), виготовлення так званої тестової партії продукції, створення дистриб'юторської мережі, отримання замовлень та інше.

Фінансову основу бізнес-плану, як правило, будують із двох блоків: фінансове забезпечення бізнес-плану і прогнозна оцінка комерційної доцільності, ефективності реалізації бізнес-ідеї та аналіз її основних факторів.

Фінансове забезпечення включає розрахунок потреби у фінансових ресурсах для забезпечення реалізації запланованих заходів, визначення джерел їх надходження та схеми і термінів повернення залучених коштів. При цьому плановий період повинен становити не менше трьох років, але має бути довший за термін використання кредиту, якщо останній використовується в процесі реалізації бізнес-плану. Планові дані першого року розраховуються на кожен місяць, другого – квартал, а для решти періодів – на один рік [6, с. 19].

Мета фінансового плану – сформулювати та навести достовірну і всеосяжну систему прогнозів, які відображають фінансові результати майбутньої діяльності підприємства в умовах здійснення проекту. Проектування необхідних вкладень та фінансових результатів діяльності надає можливість оцінити якісні показники, отримані в результаті реалізації інвестиційного проекту.

Як правило, фінансовий розділ бізнес-плану будь-якого інвестиційного проекту представлений трьома основними документами:

- балансом підприємства;
- звітом про прибутки та збитки;
- планом грошових потоків.

У додаток до цього надаються розрахунки основних показників платоспроможності та ліквідності, а також прогнозні значення економічних показників інвестиційного проекту. Інвесторів завжди цікавлять потенційна можливість підприємства в погашенні позики, забезпечення активами, їх реальна вартість. В інвестиційному плані розкривається, які технічні переозброєння передбачаються з метою забезпечення освоєння нових напрямів діяльності. Інформація буде повною, якщо надано розрахунок витрат, собівартості та межі беззбитковості. У кінці необхідно зазначити, які ризики очікують інвестора та шляхи їх подолання, а також можливі винагороди.

Бажано, щоб усі документи були завірені авторитетною аудиторською компанією. Особливо ретельно і детально мають бути обґрунтовані потреба у фінансових ресурсах, передбачувані джерела фінансування, потенційна загроза несплати та інші.

*Практика бізнес-плану.* Запропонована вище структурна схема побудови бізнес-плану (відповідно до вимог UNIDO) використана при розробці інвестиційного проекту, пов'язаного з поетапним технічним переозброєнням та збільшенням обсягів виробництва й реалізації продукції для ВАТ “Криммолоко”. Бізнес-план розроблений з урахуванням залучених кредитних ресурсів та отримання коштів з бюджету Автономної Республіки Крим як часткової компенсації ставки кредитування по інвестиційних кредитах, які відповідають вимогам “Програми розвитку промислового комплексу в АР Крим до 2007 року”<sup>1</sup>. Відповідно до вимог та конкурсу ВАТ “Криммолоко”, як найбільше та стратегічне підприємство Криму, отримало можливість скористатися програмою підтримки. Загальний обсяг залучених фінансових ресурсів становив 28877,12 тис. грн., з них 10000 тис. гривень розглядаються як база для отримання фінансової підтримки через механізм здешевлення кредитів. Період освоєння кредитних коштів становить 08.11.06–31.12.06 – 44,48 тис. грн., 01.01.07–31.12.08. – 643,79 тис. грн. Залучені кредитні кошти будуть спрямовані на придбання обладнання для створення нових бізнес-направів у діяльності підприємства і впровадження нових технологій, енергозберігаючих та безвідходних технологій, поліпшення якісних характеристик продукції, розширення

---

<sup>1</sup>Постанова Верховної Ради Автономної Республіки Крим від 24.12.2005 року № 1549-4/05.

асортименту та забезпечення безперебійної роботи підприємства, впровадження нових технологій, що дають змогу одержувати до 30 відсотків економії ресурсів, а також покращення умов праці виробничого персоналу, розширення обсягів споживання місцевих сировинних ресурсів – сирого молока, що сприятиме розвитку агропромислового комплексу АПК. Також слід зазначити, що важливим наслідком реалізації бізнес-плану є забезпечення курортно-оздоровчих установ Криму і туристів високоякісною продукцією.

Складений бізнес-план відповідає вимогам методичного посібника з їх розробки та складання<sup>2</sup>, але на думку автора, існують деякі труднощі, пов'язані з подальшим використанням таких бізнес-планів.

По-перше, будь-яка західна методика розробки бізнес-планів, і тим більше оцінки ефективності інвестиційних проектів, вимагає адаптації перед використанням в умовах вітчизняної економіки. В Україні склалися унікальні компоненти ділового середовища, що різко відрізняються від існуючих на заході та у Сполучених Штатах Америки. Вітчизняна система стандартизації до цього часу перебуває на стадії гармонізації національних стандартів із міжнародними та європейськими, нормативно-методичне забезпечення внутрішньої діяльності підприємств, система бухгалтерського обліку і звітності а також законодавча база суттєво відрізняються від західних аналогів. Також слід згадати про встановлені і на практиці вживані правила поведінки в підприємницькому середовищі – так званий діловий етикет. Такі звичаї можна назвати негласними, тобто вони не зафіксовані ні в яких документах, але вони широко використовуються й істотно відрізняються від західних. Тому будь-яка західна методика вимагає адаптації до умов вітчизняної економіки.

По-друге, у складанні бізнес-плану необхідно приділити значну увагу маркетингу. На нашу думку, при розробці досить часто недостовірно визначають місткість ринку та власну частку в ньому, а також витрати, необхідні на просування товару. Також досить часто перебільшуються значення у потребі товару та зменшується роль конкурентів, не розглядаються всі необхідні витрати на створення продукту. В результаті очікувані фінансові показники не відповідають реальним. Ми вважаємо, що це робиться задля прихильності інвестора, але такі дії хибні, оскільки спотворюють власний план у подальших стратегічних діях, а також існує ймовірність, що в інвестора може бути кілька напрямів вкладення коштів, отже, за його залучення до інвестиційного проекту доведеться конкурувати.

Для успішного впровадження бізнес-проекту ВАТ "Криммолоко" необхідно дотримуватись викладених зауважень, а також звернути увагу на те, що основою бізнес-плану, перш за все, є фінансовий розрахунок, тому

---

<sup>2</sup> [http://www.cku-mobi.ru/business/methods/index.php?ELEMENT\\_ID=13](http://www.cku-mobi.ru/business/methods/index.php?ELEMENT_ID=13).



основна проблема може стосуватися саме цієї частини. Зокрема, типовою помилкою при фінансовому розрахунку є недостатня кількість фінансових (інвестиційних) коштів. Тому розрахунок рекомендовано проводити поступово, на кожний місяць, щоб було зрозуміло, чи вистачить грошових коштів на поточні витрати кожного місяця. Необхідно враховувати всі витрати, навіть незначні. В сучасних умовах господарювання, коли існують великі ділові ризики, темп інфляції та багато інших негативних чинників, задля стійкості проекту витрати краще закладати максимальні, а доходи мінімальні. Це не є обов'язковою умовою, але як один з варіантів розрахунку можна розглядати, щоб оцінити свої фінансові можливості та не перебільшити їх. Також значну увагу слід приділити майбутньому доходу. Показник вважається коректним, якщо відхилення не перевищують 10%. У бізнес-плані повинна бути тільки необхідна інформація, прив'язана до фінансових розрахунків.

#### Література

1. Мисцберг Г., Альтстрен Д., Лемпел Дж. Школи стратегий / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2000. – 303 с.
2. Большаков С. В. Финансы предприятий: теория и практика: Учебник. – М.: Книжный мир, 2005. – 160 с.
3. Бізнес-план. Технологія розробки та обґрунтування. – К.: КНЕУ, 2001. – 160 с.
4. Макиан М. Финансы и бухгалтерский учет. – М.: ООО “Издательство Аст-рель“, 2004. – 347 с.
5. Бланк И. А. Управление использованием капитала. – К.: Эльга, 2002. – 656 с. (Серия “Библиотека финансового менеджера”: Вып. 5)
6. Бізнес-план в управлінні фінансовими сільськогосподарських підприємств. – К.: ННЦ “ІАЕ”, 2007. – 110 с.

УДК 330 : 341.1

*А. М. Грод*

Державна установа “Інститут економіки та прогнозування” НАН України

### **УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИКИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ВИКОРИСТАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

В умовах європейської інтеграції України та побудови соціально орієнтованої ринкової економіки все більшої актуальності набувають  
© *А. М. Грод, 2008*