

МІЖРЕГІОНАЛЬНА
АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



А. О. Кривонос

БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ НА ПІДПРИЄМСТВІ

Навчальний посібник

Київ 2005

ББК 65.290-2я73
К82

Рецензенти: *А. Д. Чернявський*, канд. екон. наук, проф.
В. А. Табінський, канд. екон. наук, доц.

Схвалено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом (протокол № 5 від 29.05.03)

Кривонос А. О.

К82 Бізнес-планування на підприємстві: Навч. посіб. — К.: МАУП, 2005. — 160 с.: іл. — Бібліогр.: с. 156—157.

ISBN 966-608-396-5

У пропонованому навчальному посібнику викладено основні методи розробки бізнес-плану як основного механізму планування й контролю оперативної і фінансової діяльності підприємства. Висвітлено питання фінансової, оперативної та інвестиційної політики підприємства.

Для студентів економічних спеціальностей.

ББК 65.290-2я73

ISBN 966-608-396-5

© А. О. Кривонос, 2005

© Міжрегіональна Академія управління персоналом (МАУП), 2005

В умовах ринкової економіки жодне підприємство не зможе працювати прибутково без ретельно підготовленого бізнес-плану.

У бізнес-плані має бути детально розкрито, як відбуватиметься управління бізнесом, щоб забезпечити його прибутковість, а також оборотність інвестицій.

Бізнес-план має систематично коригуватися відповідно до змін умов діяльності. Відсутність бізнес-плану свідчить про слабкість управління підприємством, що зрештою ускладнює можливості залучення фінансових ресурсів і досягнення довгострокової стабільності у конкурентному середовищі.

У сучасному світі різноманітних, складних економічних процесів і відносин між громадянами, підприємствами і фінансовими інститутами гострою проблемою є ефективне вкладання капіталу з метою його збільшення. Економічна природа інвестицій зумовлена закономірностями процесу розширеного відтворення і полягає у використанні частини додаткового суспільного продукту для збільшення кількості і якості всіх елементів системи продуктивних сил.

Менеджери підприємства постійно працюють в умовах, що динамічно змінюються. Тому зважене планування як складова ділової активності забезпечує стабільну роботу підприємства. Однак на багатьох підприємствах реальне планування не завжди є комплексним і продуманим, тому що більшість менеджерів намагаються його уникнути, вважають планування необхідним тільки для великих компаній. Фінансова, оперативна й інвестиційна політика будь-якого підприємства (і малого, і великого) має відповідати напрямам і стратегічним цілям підприємства, зафіксованим у бізнес-плані.

У пропонованому навчальному посібнику викладено основні методи розробки бізнес-плану. Значну увагу приділено питанням інвестиційної політики підприємства, без якої в умовах обмежених оборотних коштів надійне функціонування підприємства неможливе.

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПРОЕКТУ

1.1. Інвестиційна стратегія та інвестиційна діяльність підприємства

Джерелом інвестицій є фонд нагромадження або частина заощадженого національного доходу, що спрямовується на збільшення й розвиток факторів виробництва, та фонд відшкодування, використовуваний для відновлення зношених засобів виробництва у вигляді амортизаційних відрахувань. Усі інвестиційні складові формують структуру засобів, що безпосередньо впливають на ефективність інвестиційних процесів і темпи розширеного відтворення.

Інвестиційна діяльність підприємства — це об'єктивний логічний процес, який розвивається згідно з властивими йому закономірностями і відіграє важливу роль у господарській діяльності підприємства, оскільки за своєю економічною природою він відмовляється від поточного споживання заради одержання доходів у майбутньому. Тому інвестиційний процес починається з визначення інвестиційної стратегії підприємства, вибір якої залежить від:

- стадії життєвого циклу підприємства;
- стратегії розвитку загалом;
- стану зовнішнього й внутрішнього ринку інвестиційних ресурсів;
- інвестиційної привабливості підприємства як об'єкта вкладання коштів.

Якщо здійснення інвестицій є справою самого підприємства, керівництво якого самостійно приймає рішення щодо інвестицій, то в такому разі необхідно насамперед навчитися оцінювати наслідки таких рішень, оскільки здійснення чи нездійснення інвестицій — це теж своєрідна стратегія. *Під інвестиційною стратегією слід розуміти комплекс довгострокових цілей і вибір найефективніших шляхів їх досягнення.*

Інвестиційна стратегія підприємства має бути орієнтована на довгострокові цілі і реалізовуватися у процесі поточної

господарської діяльності за допомогою добору відповідних інвестиційних проектів і програм. Формування інвестиційної стратегії підприємства є складним творчим процесом, який ґрунтується на прогнозуванні окремих умов здійснення інвестиційної діяльності і кон'юнктури інвестиційного ринку. Ця стратегія завжди формується в межах загальної стратегії економічного розвитку, узгоджується з нею за цілями та термінами реалізації. Довгостроковими цілями підприємства на різних етапах можуть бути: досягнення певної норми й величини прибутку, зростання шляхом збільшення торгового обороту й частки контрольованого ринку, виробництво нової продукції, заміна зношеного й застарілого обладнання для зниження витрат виробництва, захист навколишнього середовища тощо. Вибраною чи у деяких випадках вимушеною стратегією може бути і нездійснення інвестицій. Прийняття підприємством рішень щодо інвестиційної діяльності залежить від вибору альтернативних варіантів розвитку в конкурентному середовищі під впливом економічних, правових та інших факторів.

При інвестиційній бездіяльності прибутковість вкладених коштів з часом знижується через моральне й фізичне старіння виробничих фондів, погіршення організації виробництва тощо, що в підсумку ставить під сумнів майбутнє такого підприємства.

Пасивне інвестування, що передбачає підтримку сталого рівня розвитку підприємства, призводить до відставання від середньогалузевого рівня і у майбутньому може мати негативні наслідки.

Активна інвестиційна стратегія, що забезпечує зростання прибутковості до середньогалузевого рівня вкладень, припускає добір і реалізацію різного роду інноваційних проектів.

Ефективна, чи випереджальна, стратегія пов'язана з інноваціями, коли реалізуються принципово нові технологічні рішення, які характеризуються значним ступенем ризику таких вкладень.

Формування інвестиційної стратегії підприємства здійснюється з урахуванням спільних інтересів підприємства і його потенційного стратегічного інвестора. Оскільки інвестиція є особливим товаром, що орієнтується на ринок, можливість її одержання у будь-якому вигляді часто залежить від розуміння й урахування спільних інтересів партнерів, від уміння бачити об'єкт інвестування з позицій стратегічного інвестора й оцінювати його інвестиційну привабливість.

Інвестиційна привабливість підприємства

Інвестиційна привабливість може розглядатися на рівні країни, галузі, регіону, підприємства. Підприємство у цій системі є кінцевою ланкою, де реалізуються конкретні проекти. Апривабливість кожного проекту буде визначати привабливість усіх названих складових.

Наприклад, для стратегічного інвестора не будуть досить переконливими аргументи інвестування коштів у металургійний комбінат, якщо розвиток цієї галузі в міжнародній економіці перебуває у кризовому стані. Так само ризик політичної й економічної нестабільності в державі зведе нанівець будь-які зусилля щодо залучення інвестора, незважаючи на фінансову вигідність проекту.

Інвестиційна привабливість підприємства — це інтегральна характеристика окремих підприємств як об'єктів майбутнього інвестування з позицій перспективності розвитку, обсягів і збуту продукції, ефективності використання активів, їх ліквідності, стану платоспроможності і фінансової стійкості. Для оцінки інвестиційної привабливості можуть бути використані різні фінансові коефіцієнти. Звісно, їх склад визначатиметься виходячи з мети і глибини аналізу фінансового стану. До таких синтетичних показників належать оборотність активів, прибутковість капіталу, фінансова стійкість, ліквідність активів тощо.

1.2. Поняття проекту та проектного циклу

У міжнародній практиці план розвитку підприємства оформлюється у вигляді бізнес-плану, що, власне, є структурованим описом проекту розвитку підприємства. Якщо проект пов'язаний із залученням інвестицій, то його називають інвестиційним проектом. Будь-який новий проект підприємства потребує залучення нових інвестицій. У широкому розумінні *проект* — це ретельно і всебічно оформлена пропозиція про зміну діяльності підприємства, спрямована на виконання поставленої мети.

Проекти поділяють на стратегічні і тактичні. До стратегічних, як правило, належать проекти, що передбачають зміну форми власності (створення орендного підприємства, акціонерного товариства, приватного підприємства, спільного підприємства тощо) чи кардинальну зміну характеру виробництва (випуск нової продукції,

перехід на повністю автоматизоване виробництво тощо). Тактичні проекти пов'язані із зміною обсягів продукції, підвищенням її якості, модернізацією устаткування.

Для вітчизняної практики поняття “проект” не нове. У радянські часи основні напрями розвитку підприємств, зазвичай, визначалися на вищому рівні керівництва економікою галузі. У нових економічних умовах підприємство в особі його власників і керівників вищого складу має дбати про власну подальшу долю, вирішуючи самостійно всі стратегічні й тактичні проблеми. Така діяльність у галузі інвестиційного проектування має бути належним чином організована.

Загальна процедура упорядкування інвестиційної діяльності підприємства щодо конкретного проекту формалізується у вигляді так званого проектного циклу, що складається з таких етапів:

- **Формулювання проекту** (іноді використовується термін “ідентифікація”). На цьому етапі керівники вищого складу підприємства аналізують стан справ на підприємстві і визначають пріоритетні напрями його подальшого розвитку. Далі формулюється бізнес-ідея, яка спрямована на розв'язання найважливіших для підприємства завдань. На цьому етапі необхідно мати достатньо переконливу аргументацію щодо виконання цієї ідеї. Слід зауважити, що може виникнути кілька ідей щодо подальшого розвитку підприємства. Якщо з'ясується, що всі вони є однаково корисними й здійсненними, то необхідно розробляти кілька рівнозначних інвестиційних проектів, щоб на завершальній стадії розробки прийняти рішення про найпривабливіший з них.
- **Розробка (підготовка) проекту.** Після того, як бізнес-ідея проекту витримала першу перевірку, необхідно розробляти її до того моменту, коли можна буде прийняти тверде рішення. На цьому етапі відбувається уточнення й удосконалення плану проекту в усіх його вимірах — комерційному, технічному, фінансовому, економічному, інституціональному тощо. Питанням надзвичайної важливості в період розробки проекту є пошук і збирання вихідної інформації для здійснення окремих завдань проекту. Слід усвідомлювати, що від ступеня достовірності вихідної інформації й уміння правильно інтерпретувати одержані дані у процесі проектного аналізу залежить успіх реалізації проекту.
- **Експертиза проекту.** Якщо фінансування проекту здійснюється за рахунок значної частки стратегічного інвестора (кредитного чи прямого), інвестор зацікавлений у проведенні такої експертизи. Він

може її здійснити, наприклад, за допомогою якоїсь авторитетної консалтингової фірми, розуміючи, що краще витратити певну суму на цьому етапі, ніж зазнати збитків у процесі виконання недосконалого проекту. Якщо підприємство планує здійснення інвестиційного проекту переважно за власні кошти, то в цьому разі експертиза проекту буде бажаною для перевірки правильності основних положень проекту.

- **Здійснення проекту.** Здійснення бізнес-ідеї охоплює весь період до введення проекту в експлуатацію. У цей час відстежуються і аналізуються усі види діяльності підприємства, контролюються з боку наглядових органів усередині країни чи іноземного або вітчизняного інвестора. Основне завдання на цьому етапі реалізації проекту полягає у перевірці достатності грошових потоків, які генеруються проектом для покриття інвестиції і забезпечення бажаного інвестором прибутку на вкладені кошти.
- **Оцінка результатів.** Оцінка результатів відбувається як у процесі виконання проекту, так і після його завершення. Основна мета — визначити реальний зворотний зв'язок між закладеними у проект ідеями і ступенем їх фактичного виконання. Результати такого порівняння дають змогу розроблювачам проекту використовувати їх при розробці і здійсненні інших проектів.

При проведенні експертизи проекту буде доцільно використовувати матеріали, які публікуються, бо в остаточному підсумку суть експертизи полягає в перевірці правильності того, що становить зміст інвестиційного проекту, який розроблюється.

На сучасному етапі для України актуальним способом залучення інвесторів є створення спільних підприємств у вигляді акціонерних товариств за участю української сторони (реципієнта) та іноземного партнера (інвестора). У цьому разі ініціатива, як правило, йде від реципієнта, який прагне зацікавити потенційного інвестора. Успіх прийняття інвестиційного проекту істотно залежатиме від ступеня задоволення вимог іноземного інвестора. У такому разі розробці інвестиційного проекту може передувати стадія підготовки інвестиційних пропозицій (або інвестиційного меморандуму). У цей документ включаються докладні відомості про реципієнта: наслідки його діяльності в минулому, номенклатура продукції, що випускається, стратегія і тактика поведінки на ринку та інші дані. Після узгодження меморандуму відбувається детальна розробка інвестиційного проекту з урахуванням зауважень і побажань інвестора та реципієнта.

1.3. Попередня стадія розробки та аналізу проекту

Після визначення бізнес-ідеї майбутнього інвестиційного проекту може виникнути питання, чи здатне підприємство реалізувати цю ідею взагалі. Для відповіді на це запитання необхідно проаналізувати економічний стан галузі, до якої належить підприємство, і порівняти його зі становищем підприємства в межах галузі. Такий аналіз дуже важливий для попередньої розробки інвестиційного проекту. У практиці західного проектного аналізу застосовують такі два критерії: зрілість галузі та конкурентоспроможність підприємства (його становище на ринку).

Зрілість галузі прийнято визначати за однією з чотирьох стадій розвитку: ембріональною, зростаючою, зрілою і старіючою.

Конкурентоспроможність підприємства визначається в межах галузі, до якої воно належить. Іншими словами, необхідно порівняти становище конкретного підприємства з іншими підприємствами на цільовому ринку товарів чи послуг. Становище підприємства на ринку характеризують як домінуюче, сильне, сприятливе, нестійке, слабе.

Після такого аналізу проекту може бути розглянута одна з можливих стратегій розвитку підприємства, наведених у таблиці 1.

Попередній аналіз не повинен тривати довго, а висновки, що робляться на попередньому етапі, мають базуватися на якісних оцінках. Цей період необхідний принаймні з таких двох причин:

- при подальшому спілкуванні зі стратегічним інвестором питання зрілості галузі і конкурентного становища підприємства обов'язково будуть порушені і до цього потрібно бути готовим заздалегідь;
- якщо менеджери підприємства не подбають про цей аналіз, то стратегічний інвестор зробить це сам і його висновки можуть бути не на користь реципієнта.

1.4. Загальна послідовність розробки й аналізу проекту

Незважаючи на розмаїтість проектів, їх аналіз, як правило, здійснюють за певною загальною схемою, а саме оцінюють комерційну, технічну, фінансову, економічну, інституціональну виконуваність проекту.

Проект має закінчуватися аналізом ризику.

Аналіз комерційної виконуваності проекту

Суть маркетингового аналізу полягає у відповіді на такі два запитання:

1. Чи можна продати продукт, який є результатом реалізації проекту?
2. Чи можна одержати від цього достатній прибуток, який виправдовував би інвестиційний проект?

Статистика останніх років свідчить, що ступінь банкрутств фірм у країнах третього світу становить близько 80 %. Основна причина — недостатній маркетинг.

Базовими питаннями маркетингового аналізу є такі:

1. На який ринок орієнтований проект (міжнародний чи внутрішній)?

Таблиця 1

Стратегія розвитку підприємства

Становище на ринку	Стадія розвитку			
	Ембріональна	Зростаюча	Зріла	Старіюча
Домінуюче	Інвестуйте згідно з вимогами ринку	Утримуйте позиції. Утримуйте сегмент ринку	Утримуйте позиції. Розвивайтеся разом з галуззю	Утримуйте позиції
Сильне	Інвестуйте за швидкістю, яку диктує ринок	Спробуйте поліпшити своє становище	Збільшуйте сегмент ринку	Утримуйте позиції або підбивайте підсумки
Сприятливе	Вибірково чи цілком збільшуйте сегмент ринку	Спробуйте поліпшити своє становище. Вибірково збільшуйте сегмент ринку	Очікуйте стабілізації. Визначіть свою нішу і намагайтеся захищатися	Підбивайте підсумки чи поступово згортайтеся
Нестійке	Вибірково підходьте до завоювання позицій на ринку	Визначіть свою нішу та захищайтесь	Визначіть свою нішу та утримуйте її чи поступово згортайтеся	Згортайтеся поступово або ураз
Слабке	Вперед або згортайтеся	Перебудуйтеся або згортайтеся	Перебудуйтеся або згортайтеся	Зразу згортайтеся