

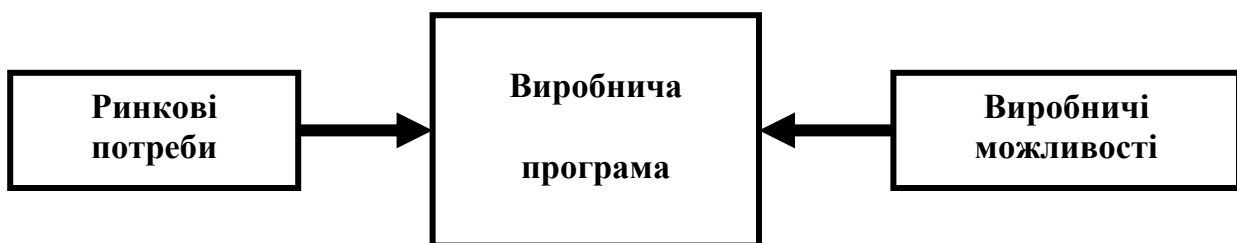
ПРО ЛОГІКУ ПОБУДОВИ ТЕХНІКО-ЕКОНОМІЧНИХ РОЗРАХУНКІВ У БІЗНЕС-ПЛАНУВАННІ

У роботі запропонований варіант рішення однієї з найважливіших проблем методології бізнес-планування - проблеми логічної побудови послідовності і взаємозв'язку окремих техніко-економічних розрахунків у процесі розробки і аналізу бізнес-планів.

In work the variant of the decision of one of major problems of methodology of business - planning - problem of logic construction of a sequence of separate technical and economic accounts is offered during development and analysis of the business - plans.

Незважаючи на велику кількість друкарських робіт по бізнес-плануванню і проектному менеджменту, що вийшли за останні роки, на сьогоднішній день в економічній літературі відсутні прийнятні для практичного користування рекомендації відносно послідовності здійснення комплексу техніко-економічних розрахунків з розробки бізнес-планів. У деякій мірі вказані питання відображені в роботах С.Ф. Покропивного [1] і В.М. Попова [2].

Оскільки ця найважливіша проблема методології бізнес-планування досі не знайшла адекватного відображення в економічній теорії, автором статті пропонується один з варіантів її рішення. Потрібно підкреслити, що зміст, взаємозв'язок і послідовність розрахунків в процесі бізнес-планування залежить від призначення бізнес-плану і предмета планування.



Мал. 1. Логіка обґрунтування виробничої програми підприємства.

Основою розробки бізнес-плану інвестиційного проекту, ключовим документом у всьому ланцюжку техніко-економічних розрахунків є виробнича програма підприємства, яка включає чотири основні позиції: 1) номенклатуру і асортимент продукції; 2) рівень якості продукції; 3) ціни реалізації; 4) обсяги продажу. Дані параметри визначаються, з одного боку, ринковими потребами в певній продукції, з іншого боку - можливостями

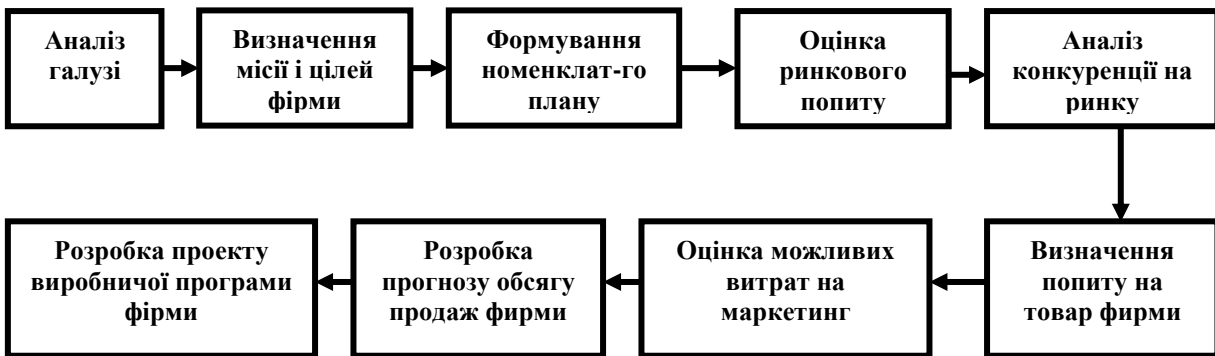
підприємства здійснювати її випуск з урахуванням вимог до асортименту, якості і рівня цін (мал. 1).

Потреби в певних видах продукції визначає ситуація на ринку (платоспроможний попит, конкуренція, ціни і інш.), а можливості - наявність у підприємства необхідних ресурсів (технологія, обладнання, кадри, виробничі площі, нематеріальні активи, сучасний менеджмент і інш.).

Виходячи з вищесказаного, процес розробки бізнес-плану *інвестиційного проекту* можна розбити на дві укрупнені стадії, кожна з яких, в свою чергу, включає ряд етапів.

На першій стадії на основі аналізу перспектив розвитку галузі, місії і цілей підприємства, особливостей продукції, ринкової інформації і планового кошторису на маркетингову програму формується проект виробничої програми підприємства. Іншими словами, на даній стадії проводиться обґрунтування виробничої програми з урахуванням ринкових потреб.

Зміст і послідовність етапів рішення даної задачі представлені на мал. 2.



Мал. 2. Основні етапи першої стадії проведення техніко-економічних розрахунків з розробки бізнес-плану інвестиційного проекту.

На перших двох етапах на основі аналізу макроекономічних процесів і прогнозу зміни політичної і економічної ситуації в країні виявляються тенденції розвитку галузі, до якої відноситься даний вигляд бізнесу, після чого визначається (або уточнюється) місія підприємства в контексті його галузевої належності і формулюються його стратегічні цілі.

На наступному етапі виходячи з місії підприємства, його спеціалізації (техніко-технологічної пристосованості) і стратегіям розвитку формується початковий варіант номенклатурного плану - перелік номенклатури і асортименту продукції, яку може випускати підприємство в поточному і перспективному періодах.

Після формування проекту номенклатурного плану переходять до аналізу інформації про ринки збуту продукції. На його основі здійснюється:

- 1) сегментування і вибір цільових ринків (сегментів, ніш), які підприємство має намір освоювати;
- 2) оцінка місткості цільових ринків (сегментів, ніш).

На наступному етапі здійснюють аналіз маркетингової інформації, що містить відомості про конкурентів. Аналіз конкуренції, що склалася на цільових ринках, сильних і слабких сторін конкурентів, достоїнств і недоліків продукції підприємства в порівнянні з продукцією основних конкурентів дозволяє визначити частку ринку, яка може припадати на дане підприємства, а також величину попиту на його продукцію.

Далі складають проект маркетингової програми і оцінюються витрати на її здійснення. Проект маркетингової програми включає основні контури плану товароруку, стратегії ціноутворення і плану просування товару на ринок.

Після чого, на наступному етапі, розробляють прогноз продажу продукції підприємства. Обсяги, що прогнозуються, являються функцією від величини попиту на продукцію і маркетингового плану. Чим вище попит на продукцію підприємства і витрати на маркетинг, тим більші очікувані обсяги продажу.

Визначення прогнозних обсягів продажу продукції підприємства завершує формування інформаційної бази розробки проекту виробничої програми. Останній містить дані про номенклатуру і асортимент продукції, вимоги до рівня якості, ціни і очікувані обсяги продажу.

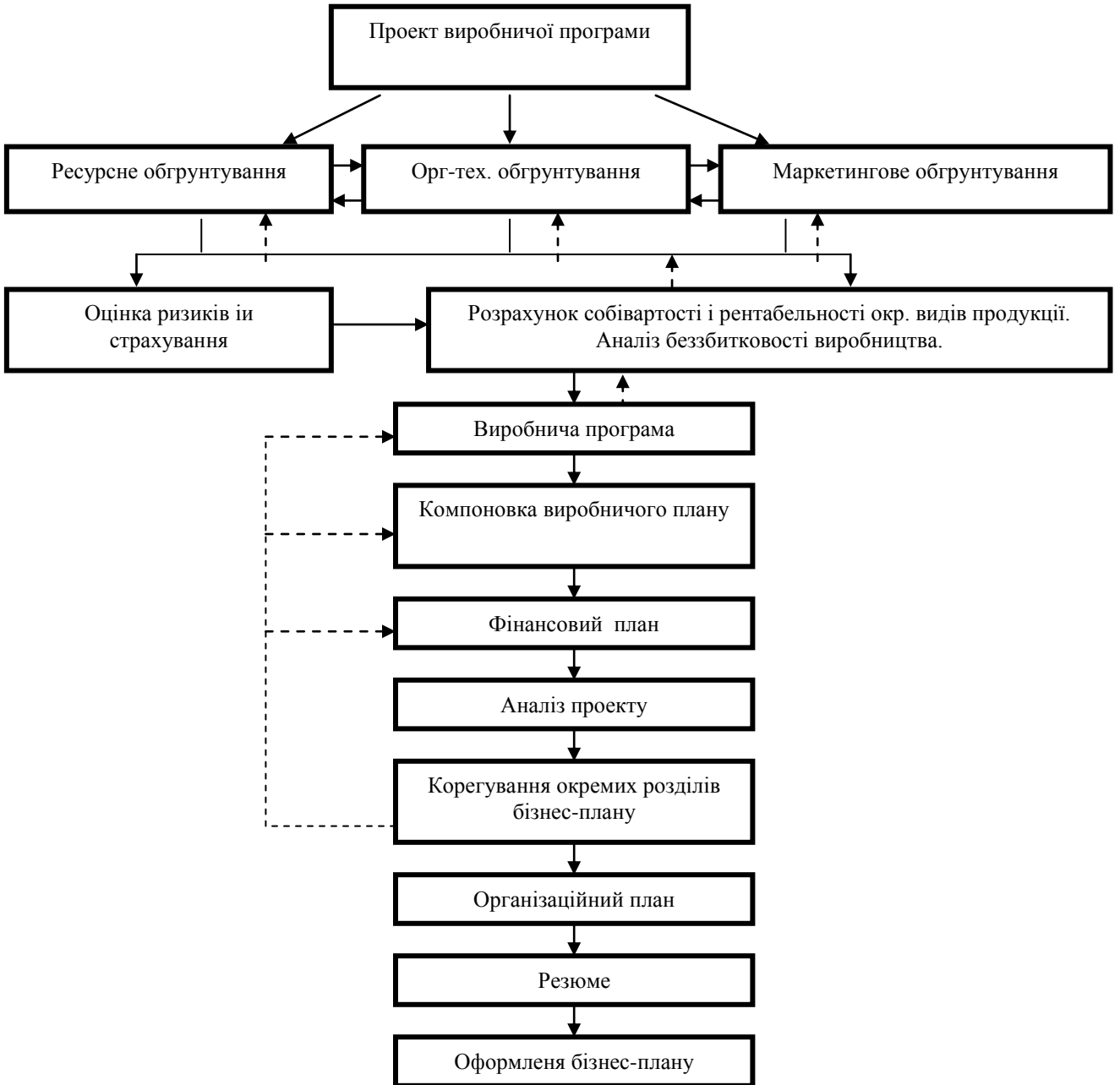
На другій стадії здійснюється ресурсне і організаційно-технічне обґрунтування виробничої програми (обґрунтування з урахуванням можливостей підприємства) і виконуються техніко-економічні розрахунки з розробки інших розділів бізнес-плану в послідовності, представлений на мал. 3.

Ресурсне обґрунтування полягає в оцінці забезпеченості виробничої програми всіма необхідними ресурсами, включаючи: 1) виробничі потужності (наявні і що проектуються); 2) персонал; 3) сировинні ресурси (сировина, матеріали, що комплектують вироби та інш.); 4) фінансові ресурси; 5) нематеріальні ресурси і активи (необхідні ліцензії, патенти, свідоцтва про реєстрацію товарного знаку, ноу-хау та інш.); 6) ефективний менеджмент, який потрібно розглядати як самостійний ресурс. На даному етапі розробляється і первинний (вихідний) варіант програми фінансування інвестиційного бізнес-проекту.

Організаційно-технічне обґрунтування включає розрахунки по впровадженню комплексу організаційних і технічних заходів по: 1) введенню нових і збільшенню діючих виробничих потужностей; 2) технічній підготовці і освоєнню випуску нової продукції; 3) підвищенню якості продукції, що випускається; 4) зниженню матеріалоємності і трудомісткості продукції та інш.

На наступному етапі розробляється маркетинговий план (його загальна концепція визначається на першій стадії), мета якого полягає в оцінці маркетингових можливостей підприємства, тобто його можливостей просувати на ринок заплановану продукцію. Маркетингова програма багато в чому залежить від ресурсних і організаційно-технічних можливостей підприємства; вона включає стратегію ціноутворення, а також програму конкретних дій по організації збуту і просування продукції на ринок (реклама, стимулювання збуту).

Розглянуті вище етапи можна умовно назвати обґрунтовуючими блоками техніко-економічних розрахунків. Дані блоки мають тісні взаємозв'язки (як прямі, так і непрямі), в процесі здійснення планових розрахунків між ними протікає безперервний інформаційний обмін.



Мал. 3 Основні етапи другої стадії проведення техніко-економічних розрахунків з розробки бізнес-плану інвестиційного проекту

На основі інформації, що поступає з обґрунтовуючих блоків, виробляються розрахунки витрат виробництва і обігу, собівартості і рентабельності окремих видів продукції. Зв'язок між даним етапом і обґрунтовуючими блоками двосторонній, оскільки параметри останніх можуть істотно коректуватися в залежності від результатів розрахунку собівартості продукції. Так, високий рівень витрат виробництва може обумовити

необхідність заміни окремих видів сировини і матеріалів, зниження трудомісткості одиниці продукції і т.п. Для зниження витрат по збуту може виникнути необхідність в здешевленні програми просування продукції (маркетингової програми). На цьому ж етапі здійснюється аналіз беззбитковості виробництва.

Паралельно з розрахунками собівартості продукції здійснюється оцінка підприємницьких ризиків і розроблюється програма їх профілактики. Інформація про витрати, пов'язані з її реалізацією, враховується в розрахунках собівартості продукції, що відмічено на мал. 3.

За результатами проведених вище розрахунків формується варіант виробничої програми. При цьому визначальне значення мають: 1) інформація про рівень рентабельності окремих видів продукції, включених до проекту виробничої програми; 2) результати аналізу беззбитковості виробництва. Таким чином формується виробнича програма, обґрунтована не тільки ринковими потребами, але і виробничими можливостями підприємства. Після чого здійснюється компонування виробничого плану (основні розрахунки даного розділу бізнес-плану виконані на попередніх етапах).

Після розробки виробничого плану переходять до фінансового планування, аналізу ефективності і чутливості проекту. На основі результатів аналізу приймається одне з двох рішень:

1. про перехід до наступного етапу розробки бізнес-плану - складанню організаційного плану в тому випадку, якщо всі результати аналізу проекту задовольняють заданим вимогам;

2. про необхідність коректування попередніх розділів бізнес-плану: виробничої програми, виробничого і фінансового планів, стратегії фінансування проекту. Коректування робиться у випадку, якщо внаслідок аналізу виявляються параметри проекту, значення яких не задовольняють заданих вимог (наприклад, низька прибутковість проекту, тривалий термін окупності витрат, нестача грошових коштів в окремі календарні періоди інвестиційної і експлуатаційної стадії проекту і т.п.).

Формування остаточного варіанту виробничого і фінансового планів дозволяє перейти до організаційного планування, а далі до складання резюме і оформлення бізнес-плану (додатку, анотації, титульного листа.).

Істотно відрізняється від розглянутої вище логічна послідовність розробки бізнес-плану санації підприємства. У цьому випадку перша стадія починається з комплексу розрахунків по аналізу фінансового становища підприємства, оцінці його економічного потенціалу, дослідженню причин зниження конкурентоздатності продукції і збитковості виробництва.

На другій стадії розробляється програма реструктуризації підприємства. Далі для окремих структурних одиниць проводяться розрахунки, відповідні першій і другій стадіям розробки бізнес-плану інвестиційного проекту.

ЛІТЕРАТУРА

1. Бизнес-планирование: Учебник / Под ред. В.М. Попова и С.И. Ляпунова. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 672 с.
2. Покропівний С.Ф., Соболев С.М., Швиданенко Г.О. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування: Навч. посібник. – К: КНЕУ, 1999. – 208 с.