

ПЛАНУВАННЯ ПОКАЗНИКІВ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ У БІЗНЕС-ПЛАНІ ПІДПРИЄМНИЦЬКОГО ПРОЕКТУ

Ніла ТЮРИНА¹, Тетяна НАЗАРЧУК², Тетяна МУДРИЦЬКА³

¹Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0003-1337-1460>

e-mail: nilatyurina@gmail.com

²Хмельницький національний університет

<https://orcid.org/0000-0001-9153-0733>

e-mail: nazarchuktatiana@gmail.com

³Хмельницький національний університет

e-mail: mydr_khnu@gmail.com

У дослідженні розкрито актуальність проблеми розробки «Фінансового плану» бізнес-плану та зокрема формування методики планування показників фінансово-економічної ефективності підприємницького бізнес-проекту. Розроблено методичку аналізування фінансово-економічних показників реалізації бізнес-плану. Визначено внутрішню конфігурацію подання даних у «Фінансовому плані» бізнес-плану. Розроблено календарний план-графік реалізації проекту створення нового структурного підрозділу підприємства (супермаркету роздрібною торгівлі). Здійснено розрахунки руху грошових коштів у першому, а також другому і третьому роках реалізації бізнес-проекту створення нового структурного підрозділу підприємства. Обґрунтовано методичку перевірки «Фінансового плану» в аспектах реалізації продукції; доступу до товарних запасів; забезпеченості підприємства (проекту) кадровими ресурсами; витрат, пов'язаних з реалізацією підприємницького проекту суб'єкта господарювання. Розроблено методичку здійснення експертизи бізнес-проекту підприємства.

Ключові слова: планування підприємницьких проектів; бізнес-планування; маркетинг-план; маркетингові стратегії; реалізація бізнес-плану.

DOI: 10.31891/mdes/2022-3-11

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Бізнес-план – це документ, який розробляється у певній послідовності. Завершальним етапом його розробки є складання «Фінансового плану». Власне, після його розробки стає зрозуміло на скільки фінансово та економічно ефективним є підприємницький проект. З іншого боку у «Фінансовому плані» може бути зроблено висновок, що проект інвестиційно не привабливий. Таке рішення обумовить потребу в перегляді всіх попередніх (у попередніх розділах документу) стратегічних й тактичних рішень, повторному перерахунку всіх даних, а, відтак, ухваленні іншої тактики та стратегії реалізації бізнес-проекту.

Вказане істотно актуалізує завдання ретельного і якісного планування показників фінансово-економічної ефективності у бізнес-плані підприємницького проекту. Одночасно потрібно зауважити, що в умовах ринкової економіки найважливішим фактором, який обумовлює масштаби і темпи розвитку підприємства, є обсяг та структура фінансових ресурсів, які знаходяться в його розпорядженні. Управління бізнес-діяльністю вимагає врахування наявності фінансових ресурсів як для реалізації планів розвитку підприємства, оцінки впливу управлінських рішень на результати його діяльності, так і для створення нових структурних підрозділів. Вирішення цих завдань досягається в процесі фінансового планування та розробки «Фінансового плану» бізнес-плану.

Значення планування показників фінансово-економічної ефективності у бізнес-плані підприємницького проекту полягає також у тому, що показники, які розраховуються в ньому мають значення для прийняття кінцевого рішення щодо прийнятності підприємницького проекту для подальшої його реалізації (створення нового структурного підрозділу підприємства чи започаткування нового бізнесу). Метою цього розділу бізнес-плану є дати відповідь на питання щодо терміну окупності капіталовкладень по проекту та обґрунтувати основні показники його ефективності. Відповідно до цієї мети основними завданнями планування показників фінансово-економічної ефективності у бізнес-плані підприємницького проекту повинні стати:

- узагальнення результатів попередніх розрахунків бізнес-плану та обрахування усіх капіталовкладень для початку реалізації проекту, а також інформації про поточні витрати в межах підприємницького проекту; обґрунтування загальної потреби бізнес-проекту в інвестиціях;
- визначення джерел фінансування капіталовкладень по проекту та їх структури;

- розробка плану руху грошових коштів та плану доходів і витрат;
 - прогнозування планового балансу підприємства (в рамках діяльності з реалізації підприємницького проекту);
 - розрахунок значень показників-індикаторів обсягів господарської діяльності підприємства (в рамках діяльності з реалізації підприємницького проекту);
 - розрахунок основних показників фінансової ефективності проекту.
- У цьому полягає актуальність роботи з планування показників фінансово-економічної ефективності у бізнес-плані підприємницького проекту.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

На сьогодні бізнес-планування переросло в ефективний інструмент планування бізнесу. Його ключовими перевагами є відносна простота і легкість складання, а, відтак, порівняно швидкі висновки щодо доцільності інвестицій у той, чи інший бізнес-проект; зручність оформлення даних, а, відтак, легкість оперування й ухвалення рішень; достатньо високий рівень стандартизації подання інформації та проведення розрахунків; можливість презентації документа під час бізнес-переговорів; здійснення планування окремо взятого бізнес-проекту підприємства на противагу загальному корпоративному плануванню і представленню третім сторонам всієї конфіденційної інформації про підприємство і його діяльність. Цим та іншим аспектам бізнес-планування, зокрема як інструмента підготовки до реалізації підприємницьких проектів, присвячені дослідження О. Арапової [1,с.71-75], Н. Данік [4,с.81-84], В. Карпова [9,с.10-18], О. Кваші [11,с.81-85] та інших науковців.

Основні висновки відносно того, чи іншого підприємницького проекту формуються після розробки «Фінансового плану». Ця особливість, власне, зробила цей розділ документа одним із ключових. Більше того, саме тут обґрунтовуються висновки щодо величини необхідних інвестицій, обсягів доходу та прибутку, чистого грошового потоку по проекту, а, відтак, і термінів його окупності. Розробкою методики обґрунтування параметрів планування показників фінансово-економічної ефективності у бізнес-плані підприємницького проекту займалися достатньо багато дослідників. Відповідно, напрацювання таких авторів, як О. Борисенко, А. Шевченко, М. Нетребко [2,с.90-97], О. Данченко [5], А. Каторжин [10,с.109], Х. Лосева [12,с.101-102], лягли в основу сучасної методології розробки «Фінансового плану» бізнес-плану.

Своєю чергою, методологічні аспекти складання «Фінансового плану», визначення його ролі та місця в загальній структурі бізнес-плану як інструмента планування реалізації окремо взятих бізнес-проектів суб'єктів господарювання достатньо комплексно проаналізовані та систематизовані в публікаціях Т. Васильціва, О. Ярошка [3,с.132-136], Т. Зубка [7,с.81-88], О. Яременка [15,с.22-28] та інших вітчизняних і зарубіжних дослідників.

Однак, методика втрачає свій сенс без практики. Важливо не лише вміти якісно планувати фінансово-економічні показники реалізації підприємницького проекту, але й обґрунтовувати управлінські рішення, спрямовані на втілення в життя підприємницьких задумів. Іншими словами, мова йде про зв'язок параметрів планування показників фінансово-економічної ефективності у бізнес-плані підприємницького проекту та механізмів, інструментів, засобів, впровадження яких здатне забезпечити керований перебіг реалізації бізнес-проекту за досягнення планових показників ефективності. Відтак, в основі дослідження враховано відповідні напрацювання А. Джелли [6,с.38-46], Р. Лупака, А. Дідич [8,с.248-252], В. Чичуна, В. Паламарчука [14,с.58-63], М. Куницької-Ляш [16,с.8-15] та інших дослідників.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Однак, методологія фінансового аналізу, яка застосовується при розробці «Фінансового плану» бізнес-плану, не стоїть на місці, а навпаки – постійно удосконалюється. Причиною цього є як не типовість кожного окремого бізнес-проекту, так і поява нових показників, методів й методик аналізування, способів узагальнення й подання даних. Фінансово-економічна сфера підприємницького проекту не тільки не виключення, як навпаки одна з тих, де існує постійна потреба в нових підходах до аналізування, прогнозування і планування даних. Від об'єктивності такого аналізу залежить визначення реальної прибутковості проекту, фінансово-інвестиційних ризиків, здатність повернути інвестований ресурс та примножити вкладений капітал тощо. У цьому власне полягає актуальність дослідження, так і все ще не вирішені аспекти розвитку методики фінансового аналізу.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є обґрунтування параметрів планування показників фінансово-економічної ефективності у бізнес-плані підприємницького проекту.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

У цьому дослідженні обґрунтовано параметри планування показників фінансово-економічної ефективності у бізнес-плані підприємницького проекту на прикладі конкретного підприємства, яке планує створення нового структурного підрозділу – об'єкта торгівлі (супермаркету). Щодо джерел фінансування проекту створення нового об'єкта торгівлі, то зазначимо, що загальна вартість капіталовкладень по проекту становитиме 676,2 млн грн. Ці кошти в повній мірі будуть профінансовані власниками підприємства шляхом внесення необхідної суми грошових коштів (у розмірі 276,2 млн грн.) до статутного капіталу підприємства. Зауважимо, що у розпорядженні підприємства вже є в наявності приміщення, яке буде використано для створення супермаркету. Вартість цього активу можна оцінити у 400 млн грн.

Фінансове планування являє собою процес прогнозування фінансового стану нового структурного підрозділу підприємства на перспективний період відповідно до стратегічних цілей та завдань нового магазину підприємства. Фінансове планування дає можливість розглянути та порівняти можливі альтернативні варіанти фінансової стратегії реалізації цього підприємницького проекту та забезпечити на цій основі досягнення підприємством сталих ринкових позицій та фінансового становища, співставити різні варіанти управління фінансовими ресурсами та об'єктивно обрати найкращий варіант його розвитку та фінансового забезпечення. Отже, розробка фінансового плану є логічним завершенням процесу планування діяльності у цілому і дає можливість оцінити кінцеві результати його господарювання в плановому періоді.

Вихідними передумовами проведення фінансового планування є визначення стратегічних цілей та завдань підприємства на плановий період; результати проведення моніторингу господарсько-фінансової діяльності підприємства, його можливостей та проблем; вивчення зовнішнього оточення та прогнозування його можливих змін. Результатом узагальнення цієї інформації є план господарської діяльності підприємства на майбутній період.

У ході фінансового планування спочатку розробляються фінансова політика та прогноз з окремих напрямків управління фінансовими ресурсами в рамках реалізації конкретного проекту підприємства. Це дає можливість визначити, з одного боку, потребу в основному та оборотному капіталі, розмірі та можливих джерелах його фінансування.

Розроблені прогнози мають бути оцінені з точки зору відповідності потреби підприємства в коштах до можливостей її покриття. Якщо потреба підприємства в капіталі перевищує існуючі джерела коштів, то воно може розробити план додаткового залучення позикових коштів. Якщо потреба підприємства в капіталі менша за існуючі джерела коштів, то це свідчить про невикористання підприємством всіх своїх можливостей. У цьому разі підприємство має або скоригувати плани господарської діяльності, або розробити напрями інвестиційної діяльності для ефективного використання існуючих вільних коштів. Коли потреба підприємства відповідає його фінансовим можливостям (як у досліджуваному підприємстві), необхідно перейти до безпосереднього формування проекту фінансового плану підприємства, основними розділами якого є: план доходів та витрат; план надходження та витрат грошових коштів; балансовий план; план формування та використання фінансових ресурсів.

Розроблений проект фінансового плану повинен пройти економічну експертизу, сутність якої полягає в оцінці ефективності політики управління фінансовими ресурсами підприємства, яку планується реалізувати. Для цього на основі проекту фінансового плану розраховується та аналізується система показників ефективності фінансової діяльності, а саме показники: ліквідності, фінансової незалежності, ділової активності, рентабельності діяльності підприємства тощо.

Причому, якщо заплановане значення цих показників відповідає стратегічним цілям та завданням підприємства, то фінансовий план приймається до виконання. Якщо ця умова не виконується – підприємство має переглянути та скоригувати власну фінансову політику, знайти можливі резерви підвищення ефективності фінансової діяльності.

Зауважимо, що належним прикладним аспектом планування як загальної потреби в інвестиціях, так і термінів їх здійснення є складання календарного плану-графіка основних етапів робіт щодо підготовки до реалізації підприємницького проекту. Цей документ розробляється, як правило, при реалізації нових підприємницьких проектів. Він містить інформацію щодо основних етапів та послідовності їх виконання, часу, термінів та взаємозв'язку основних подій, які сприяють

підготовці початку реалізації бізнес-проекту та реалізують його цілі. Наведемо календарний план-графік основних етапів робіт, необхідних для підготовки реалізації проекту створення нового структурного підрозділу досліджуваного підприємства у табл. 1.

Таблиця 1

**Календарний план-графік реалізації проекту
створення нового структурного підрозділу підприємства**

№ з/п	Зміст етапу	Період реалізації, номер місяця з початку виконання робіт					Вартість етапу, млн грн
		1	2	3	4	5	
1	Проведення ремонтних робіт із урахуванням вартості існуючих приміщень						500,0
2	Одержання дозволів, погоджень на відкриття об'єкта торгівлі						2,0
3	Отримання ліцензії						2,0
4	Підбір персоналу						5,0
5	Придбання обладнання, устаткування, меблів та ЕОМ						118,0
6	Оформлення необхідної документації внутрішнього користування						5,0
7	Проведення рекламної кампанії						7,0
8	Формування поточного товарного запасу						37,2
Всього, млн грн:		425,0	27,0	29,5	89,0	105,7	676,2

Заштриховані квадрати у табл. 1 відображають відповідний термін (номер місяця), в якому вони повинні бути виконаними. Представлення інформації у такій формі є досить зручним, оскільки дозволяє:

- передбачити усі необхідні роботи, без яких неможливою є підготовка реалізації підприємницького проекту;
- розмістити ці роботи у порядку черговості та відповідно до загального періоду часу, необхідного для реалізації робіт до моменту початку реалізації підприємницького проекту;
- передбачити час, необхідний для підготовки реалізації проекту (на який збільшується термін окупності проекту);
- передбачити загальну вартість робіт, необхідних для підготовки проекту;
- розбити необхідні капіталовкладення відповідно до загального періоду часу, необхідного для реалізації робіт до моменту початку реалізації підприємницького проекту (що дозволяє залучити необхідні капіталовкладення по проекту не одразу всією сумою, а по мірі потреби, що дозволяє значно зекономити на витратах, пов'язаних з обслуговуванням, наприклад, банківського кредиту).

З наведених розрахунків видно, що час, необхідний на здійснення робіт, пов'язаних з підготовкою до реалізації проекту становить 5 місяців, а загальна сума необхідних капіталовкладень по проекту становить 676,2 млн грн. Причому ці кошти мають бути понесеними за місяцями підготовки до реалізації проекту у таких розмірах: 1-й місяць – 425,0 млн грн; 2-й місяць – 27,0 млн грн; 3-й місяць – 29,5 млн грн; 4-й місяць – 89,0 млн грн; 5-й місяць – 105,7 млн грн.

Для наочного представлення фінансових розрахунків у «Фінансовому плані» використовують спеціальні відомості (форми представлення планових розрахунків), основними з яких є: план руху грошових коштів (план доходів та витрат); план чистого доходу; проектний баланс.

Таблиця «Рух грошових коштів» (табл. 2 та 3) складається для узгодження та надходження грошових коштів (доходів з усіх джерел) та витрат, пов'язаних з реалізацією підприємницького проекту та поверненням залучених капіталовкладень.

Таблиця 2

Рух грошових коштів у першому році реалізації проекту створення нового структурного підрозділу підприємства

Показник	Значення показника за місяцями планування, млн грн											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Дохід від реалізації продукції	40,00	40,00	40,00	60,00	60,00	60,0	80,0	80,0	80,0	100,00	100,00	100,00
Непрямі податки та інші вирахування з доходу	3,83	3,83	3,83	7,17	7,17	7,17	10,5	10,5	10,5	13,83	13,83	13,83
Чистий дохід	36,17	36,17	36,17	52,83	52,83	52,9	69,5	69,5	69,5	86,17	86,17	86,17
Інші доходи	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Разом чисті доходи	36,17	36,17	36,17	52,83	52,83	52,8	69,5	69,5	69,5	86,17	86,17	86,17
Постійні витрати	17,00	17,00	17,00	17,00	17,00	17,0	17,0	17,0	17,0	17,00	17,00	17,00
Змінні витрати всього, в т.ч.:	31,68	31,68	31,68	47,52	47,52	47,5	63,4	63,4	63,4	79,20	79,20	79,20
- вартість закупівлі товарних запасів	29,76	29,76	29,76	44,64	44,64	44,6	59,5	59,5	59,5	74,40	74,40	74,40
- господарські витрати	0,12	0,12	0,12	0,18	0,18	0,18	0,24	0,24	0,24	0,30	0,30	0,30
- оплата послуг споживання електроенергії, газу та води	0,12	0,12	0,12	0,18	0,18	0,18	0,24	0,24	0,24	0,30	0,30	0,30
інші витрати	1,68	1,68	1,68	2,52	2,52	2,52	3,36	3,36	3,36	4,20	4,20	4,20
Прибуток	21,49	21,49	21,49	22,31	22,31	22,31	23,14	23,14	23,14	23,97	23,97	23,97
Податок на прибуток	5,37	5,37	5,37	5,58	5,58	5,58	5,79	5,79	5,79	5,99	5,99	5,99
Чистий прибуток	16,12	16,12	16,12	16,74	16,74	16,74	17,36	17,36	17,36	17,98	17,98	17,98
Коефіцієнт дисконтування	0,991	0,982	0,973	0,964	0,954	0,94	0,93	0,93	0,92	0,919	0,909	0,9
Теперішня вартість чистого грошового потоку (наростаючим підсумком)	15,97	31,79	47,47	63,61	79,57	95,4	111,6	127,9	143,9	160,50	176,84	193,0

Використання коефіцієнта дисконтування (який зменшує чистий прибуток підприємства та зменшується з кожним наступним періодом від початку реалізації підприємницького проекту) дозволяє врахувати зниження вартості грошових коштів у часі.

З табл. 2 видно, що у першому році обсяги доходу від реалізації продукції новим структурним підрозділом підприємства, а також змінні витрати магазину будуть збільшуватися.

Теперішня вартість чистого грошового потоку становитиме на кінець першого року 193,02 млн грн або (28,5 % від загальної суми капіталовкладень по проекту, що можна розцінювати як позитивну тенденцію).

З табл. 3 видно, що теперішня вартість чистого грошового потоку становитиме на кінець третього року реалізації проекту 306,3 млн грн (або 45,3 % від загальної суми капіталовкладень по проекту).

Разом з тим потрібно врахувати, що у перших трьох роках реалізації проекту загальна накопичена сума амортизаційних відрахувань становитиме 184,8 млн грн. Тобто загальна сума реінвестованих коштів за перші три роки по проекту становитиме 491,1 млн (або 72,6 % від загальної суми капіталовкладень по проекту).

При збереженні існуючих тенденцій термін окупності інвестицій по досліджуваному проекту складе: 5 місяців підготовки проекту + 36 місяців (перших три роки реалізації проекту) + 20 місяців (після трьох років реалізації проекту) = 61 місяць (або 5 років та 1 місяць). Потрібно зауважити, що в проведених розрахунках враховано коефіцієнт дисконтування, який суттєво впливає на зниження реальної вартості чистого грошового доходу по проекту. Натомість за умови врахування номінального чистого грошового потоку термін окупності по проекту буде значно меншим (від 3-х до 4-х років), що є прийнятним.

Врахування отриманих значень та порівняння їх в подальшому з фактичними результатами діяльності дозволить не лише сигналізувати про ефективність діяльності нового магазину, але й у випадку настання критичних періодів діяльності – про рівень входження підрозділу у небезпечну зону збиткової діяльності, діяльності з результатами нижче рівня рентабельності та/чи цільового прибутку тощо.

Таблиця 3

Рух грошових коштів у другому та третьому роках реалізації проекту створення нового структурного підрозділу підприємства

Показник	Значення показника за кварталами планування, млн грн							
	2-й рік реалізації проекту				3-й рік реалізації проекту			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Дохід від реалізації продукції	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
Непрямі податки та інші вирахування з доходу	13,83	13,83	13,83	13,83	13,83	13,83	13,83	13,83
Чистий дохід	86,17	86,17	86,17	86,17	86,17	86,17	86,17	86,17
Інші доходи	-	-	-	-	-	-	-	-
Разом чисті доходи	86,17	86,17	86,17	86,17	86,17	86,17	86,17	86,17
Постійні витрати	17,00	17,00	17,00	17,00	17,00	17,00	17,00	17,00
Змінні витрати всього, в т.ч.:	79,20	79,20	79,20	79,20	79,20	79,20	79,20	79,20
- вартість закупівлі товарних запасів	74,40	74,40	74,40	74,40	74,40	74,40	74,40	74,40
- господарські витрати	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30
- оплата послуг споживання електроенергії, газу та води	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30
- інші витрати	4,20	4,20	4,20	4,20	4,20	4,20	4,20	4,20
Прибуток	23,97	23,97	23,97	23,97	23,97	23,97	23,97	23,97
Податок на прибуток	5,99	5,99	5,99	5,99	5,99	5,99	5,99	5,99
Чистий прибуток	17,98	17,98	17,98	17,98	17,98	17,98	17,98	17,98
Коефіцієнт дисконтування	0,88	0,85	0,83	0,80	0,78	0,75	0,73	0,70
Теперішня вартість чистого грошового потоку (наростаючим підсумком)	208,75	224,03	238,86	253,24	267,17	280,65	293,68	306,26

Планові обсяги товарообороту нового структурного підрозділу досліджуваного підприємства є вищими за безбитковий обсяг товарообороту. Решту планових показників товарообороту підприємства знаходяться дещо нижче та наочно відображають ті резерви, на які повинен бути збільшений майбутній фактичний обсяг товарообороту нового підрозділу підприємства, щоб він функціонував ефективно. Додамо, що визначені нами планові показники не є свідомо неефективними (недостатньо високими), а прийняті як значення, які відповідають песимістичному варіанту розвитку подій. Це означає, що за умови кращої роботи нового структурного підрозділу підприємства, вищими будуть показники як обсягів діяльності, так і меншим термін окупності по проекту.

Зауважимо також, що значно підвищити рівень обґрунтованості розрахунків та припущень бізнес-плану дозволяє попереднє проведення експертизи (оцінювання) цього документу. Така робота дозволяє перевірити бізнес-план на предмет відповідності щодо його оформлення та перспективності самої бізнес-ідеї, а також своєчасно здійснити відповідні коригування ще до моменту презентації бізнес-плану (до моменту початку його реалізації). Таку роботу керівництву підприємства потрібно провести за двома напрямками: 1) експертиза планового документа; 2) експертиза бізнес-проекту.

Під час експертизи планового документа необхідно: оцінити рівень відповідності бізнес-плану як документа встановленим стандартам; перевірити повноту та адекватність поданої інформації; сформулювати пропозиції щодо пошуку додаткової інформації та подальшого коригування документа. Крім того, перевірка бізнес-плану може здійснюватися за такими складовими:

- реалізація продукції (вплив своєчасності оплати, сезонність продаж, терміни погашення дебіторської/кредиторської заборгованостей, наявність можливостей щодо розширення сфери реалізації продукції);
- доступ до товарних запасів (узгодження термінів поставки з термінами реалізації продукції, формування оптимальних товарних залишків, альтернативні варіанти постачання);
- забезпеченість трудовими ресурсами (можливість підвищення заробітної плати, кошти для підвищення кваліфікації, додаткові витрати на соціальне страхування, відрахування до пенсійного фонду, оплату вихідних і святкових днів).

Серед основних причин відхилень фактичних даних, отриманих під час реалізації підприємницького проекту та планових показників часто є неточність вихідної інформації, неточність оцінки внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства, недостатня мотивація працівників тощо. В свою чергу, коригування бізнес-плану дозволяє, не змінюючи його мети, змінити шляхи її досягнення.

Експертиза бізнес-проекту передбачає діагностику досяжності поставлених цілей. При цьому основна увага повинна приділятися маркетинговим аспектам бізнес-проекту, а також бажано, щоб експертиза проводилась за участю зовнішніх експертів. В узагальненому вигляді метою експертизи бізнес-проекту є виявлення помилок у стратегічному плануванні бізнес-проекту та його «слабких місць». Для цього потрібно провести дослідження, яке включатиме: аналіз планової документації та проведення інтерв'ю з працівниками; формування гіпотез щодо реалістичності та адекватності представленої інформації; формування інформаційної бази дослідження; вибір методики перевірки сформульованих гіпотез; проведення інтерв'ю з незалежними експертами; здійснення аналізу інформації та тестування гіпотез; підготовка звіту за результатами експертизи.

Зважаючи на те, що бізнес-план є комплексним документом, у якому всі розділи відіграють важливу роль, оцінку цього документа необхідно здійснювати комплексно. Відповідно, потрібно сформулювати сукупність питань, які є важливим у тому, чи іншому розділі бізнес-плану та провести оцінку розділів за цими питаннями.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У дослідженні здійснено обґрунтування параметрів планування показників фінансово-економічної ефективності у бізнес-плані підприємницького проекту.

Щодо джерел фінансування проекту створення нового магазину аналізованого підприємства, то загальна вартість капіталовкладень по проекту становитиме 676,1 млн грн. Ці кошти в повній мірі будуть профінансовані власниками підприємства шляхом внесення необхідної суми грошових коштів (у розмірі 276,1 млн грн) до статутного капіталу підприємства, оскільки у розпорядженні підприємства вже є в наявності приміщення, яке буде використано для створення магазину. Вартість цього активу оцінено у 500 млн грн.

Час, необхідний на здійснення робіт, пов'язаний з підготовкою до реалізації проекту становить 5 місяців, а загальна сума необхідних капіталовкладень по проекту - 676,1 млн грн. Причому ці кошти мають бути понесеними за місяцями підготовки до реалізації проекту у таких розмірах: 1-й місяць - 425,0 млн грн; 2-й місяць - 27,0 млн грн; 3-й місяць - 29,5 млн грн; 4-й місяць - 89,0 млн грн; 5-й місяць - 105,7 млн грн.

Планується, що у першому році обсяги доходу від реалізації продукції новим структурним підрозділом підприємства, а також змінні витрати магазину будуть збільшуватися. Теперішня вартість чистого грошового потоку становитиме на кінець першого року 193,02 млн грн або (28,5 % від загальної суми капіталовкладень по проекту, що можна розцінювати як позитивну тенденцію).

Теперішня вартість чистого грошового потоку становитиме на кінець третього року реалізації проекту 306,3 млн грн (або 45,3 % від загальної суми капіталовкладень по проекту). Разом з тим потрібно врахувати, що у перших трьох роках реалізації проекту загальна сума амортизаційних відрахувань становитиме 184,8 млн грн. Тобто загальна сума реінвестованих коштів за перші три роки по нашому проекту становитиме 491,1 млн (або 72,6 % від загальної суми капіталовкладень по проекту).

При збереженні існуючих тенденцій термін окупності інвестицій по досліджуваному проекту складе: 5 місяців підготовки проекту та 36 місяців (перших три роки реалізації проекту) та 20 місяців (після трьох років реалізації проекту) = 61 місяць (або 5 років та 1 місяць). Потрібно зауважити, що в проведених розрахунках враховано коефіцієнт дисконтування, який суттєво впливає на зниження реальної вартості чистого грошового доходу по проекту. Натомість за умови врахування номінального чистого грошового потоку термін окупності по проекту буде значно меншим (від 3-х до 4-х років), що є прийнятним.

Подальші наукові дослідження у цьому напрямі стосуються удосконалення методики планування фінансово-економічної безпеки та конкурентоспроможності підприємства у межах підприємницького проекту, що буде ним реалізований.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Арапова О. М. Використання бізнес-плану для підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2013. № 1. С. 71–75.
2. Борисенко О. С., Шевченко А. В., Нетребко М. В. Методичне забезпечення підготовки бізнес-плану як ключового складника стратегічного управління діяльністю підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. Вип. № 1. (75). С. 90–97.
3. Васильців Т. Г., Ярошко О. Р. Фінансова безпека підприємства: місце в системі економічної безпеки та пріоритети посилення на посткризовому етапі розвитку економіки. *Науковий вісник ЛТЕУ України*. 2018. Вип. 21.2. С. 132–136.
4. Данік Н.В. Бізнес-планування як інструмент здійснення фінансового менеджменту в сучасних умовах розвитку України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2015. Вип. 2. С. 81–84.
5. Данченко О. Б. Огляд сучасних методологій управління ризиками в проектах. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2014. № 1 (49). URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Uprv_2014_1_4.pdf.
6. Джелла А.Н. Стратегічне планування діяльності підприємства. *Актуальні проблеми економіки*, 2012. С. 38–46.
7. Зубко Т. Л. Оцінка рівня економічної безпеки підприємства галузі зв'язку. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2016. Вип. 3. С. 81–88.
8. Лупак Р. Л., Дідич А. М. Економічні основи забезпечення конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкових відносин. *Науковий вісник ЛТЕУ України*. 2017. Вип. 20.6. С. 248–252.
9. Карпов В.А. Планування та аналіз підприємницьких проектів. Одеса: ОНЕУ, 2014. 218 с.
10. Каторжин А.Д. Розробка бізнес-плану інвестиційного проекту. *Управління розвитком*. 2013. № 16. С. 109.
11. Кваша О.С. Особливості бізнес-планування в організації. 2014. С. 81–85.
12. Лосева Х. Г. Реінжиніринг бізнес-планування як процес вдосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та держава*. 2012. № 2. С. 101–102.
13. Тарасюк Г.М. Бізнес-план : розробка, обґрунтування та аналіз : навч. посіб. К. : Каравела, 2012. 280 с.
14. Чичун В. А., Паламарчук В. Д. Бізнес-планування як фактор успішної підприємницької діяльності. *Соціум. Наука. Культура*. 2010. 21 (18). С. 58–63.
15. Яременко О. Л. Стратегічне управління суб'єктами господарювання: проблеми теорії та практики : монографія. Харків: НУА, 2013. 587 с.
16. Vasylytsiv T. G., Lupak R. L., Kuniyska-Iliash M. V. Strategic approaches to the effective use of [intangible assets as a condition for strengthening the competitiveness of enterprise](#). *Науковий вісник Полісся*. № 2 (14). С. 8–15.

REFERENCES:

1. Alekseyeva, M. M. (2011). Company activity planning]: textbook. way. Kyiv: Finansi i statistika, 248 p.
2. Borysenko, O. S., Shevchenko, A. V., Netrebko, M. V. (2020). Methodological support for the preparation of a business plan as a key component of strategic management of the enterprise. *Problems of system approach in economics*. Vol. № 1. (75). pp. 90–97
3. Vasilyuk, V. V. (2014). Business planning as a tool for food production cost management. *Modeling of regional economy*. no. 1, pp. 218–224.
4. Vasylytsiv, T. G., Yaroshko O. R. (2018). Financial security of the enterprise: place in the system of economic security and priorities of strengthening at the post-crisis stage of economic development. *Scientific Bulletin of LTEU of Ukraine*. Vol. 21.2. pp. 132–136.
5. Danik, N. V. (2015) Business planning as a tool for financial management in modern conditions of development of Ukraine. *Scientific Bulletin of Uzhgorod National University. Series: International Economic Relations and the World Economy*. Vol. 2, pp. 81–84.
6. Danchenko, O. B. (2014). Review of modern risk management methodologies in projects. *Project management and production development*. vol.1(49). URL : http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Uprv_2014_1_4.pdf.
7. Jella, A. N. (2012). Strategic planning of the enterprise. *Actual problems of economy*, pp. 38–46.
8. Zubko, T. L. (2016). Assessment of the level of economic security of the enterprise in the field of communications. *Economy. Management. Business*. Vol. 3. pp. 81–88.
9. Lupak, R. L., Didych, A. M. (2017). Economic bases of ensuring the competitiveness of the enterprise in market relations. *Scientific Bulletin of LTEU of Ukraine*. Vol. 20.6. pp. 248–252.
10. Karpov, V. A. (2014) Planning and analysis of business projects. Odessa: ONEU, 218 p.
11. Katorzhin, A. D. (2013). Development of business plan of the investment project. *Development Management*. Vol. 16, p. 109.
12. Kvasha, O. S. (2014). Features of business planning in the organization, pp. 81–85.
13. Losyeva, H. G. (2012). Business planning reengineering as a process of improving the competitiveness of the enterprise. *Economy and state*, no. 2, pp. 101–102.
14. Tarasyuk, H. M. (2012). Biznes-plan : development, substantiation and analysis. Kyiv: Karavela, 280 p.
15. Chychun, V. A., Palamarchuk, V. D. (2010). Business planning as a factor of successful entrepreneurial activity. *Society, science, culture*, Vol. 21(18), pp. 58–63..
15. Yaremenko, O. L. (2013). Strategic management of business entities: problems of theory and practice. Kharkov: NUA. 587 p.
16. Vasylytsiv, T. G., Lupak, R. L., Kuniyska-Iliash, M. V. Strategic approaches to the effective use of [intangible assets as a condition for strengthening the competitiveness of enterprise](#). *Scientific Bulletin of Polissya*. № 2 (14). pp. 8–15.

JUSTIFICATION OF THE MARKETING STRATEGY OF THE BUSINESS PLAN OF THE ENTERPRISE

NILA TIURINA, TATIANA NAZARCHUK, TETIANA MUDRYTSKA
Khmelnyskyi National University

The purpose of the article is to substantiate the parameters of planning indicators of financial and economic efficiency in the business plan of an entrepreneurial project.

The study reveals the relevance of the problem of developing a "Financial Plan" of the business plan and in particular the method of planning indicators of financial and economic efficiency of entrepreneurial business project.

A method of analyzing financial and economic indicators of business plan implementation has been developed. The internal configuration of data presentation in the "Financial Plan" of the business plan is determined. The calendar plan-schedule of realization of the project of creation of new structural division of the enterprise (supermarket of retail trade) is developed. The calculations were made and the cash flow in the first, as well as the second and third years of the business project of creating a new structural unit of the enterprise. The method of checking the "Financial Plan" in terms of product sales is substantiated; access to inventories; provision of the enterprise (project) with intellectual and human resources; costs associated with the implementation of the business project of the entity. The method of examination of the business project of the enterprise is developed.

The applied significance of the research results is to substantiate the structure of the "Financial Plan", as well as to determine the financial and economic indicators to be planned, provide standard tabular forms to present the results of planning key parameters of financial and economic efficiency and feasibility of investment (investment) business project.

The scientific novelty of the research results is the development of a new methodological approach to the calculation of key financial and economic indicators of the business plan and present them in such tabular forms as the schedule of the project; cash flow of the business project; analysis of income and profit on the project; scheduling cash flows and calculating the net present value of the project. The author's method allows to summarize the results of preliminary calculations of the business plan and to reduce all investments in the project; substantiate the general need of the business project for investment; determine the sources of funding for investments in the project; plan cash flows and net income and expenses; to forecast the planned balance of the enterprise; to calculate the main indicators of financial and economic efficiency of the project.

Keywords: planning of business projects; business planning; marketing plan; marketing strategies; implementation of a business plan.