

для вирішення завдання оцінки вартості інвестиційного банківського кредиту.

## ВИСНОВКИ

Питання щодо вибору джерел фінансування інвестиційної діяльності повинно вирішуватися підприємством з урахуванням багатьох факторів: вартості залученого капіталу, ефективності віддачі від нього; співвідношення власного та позикового капіталів, що визначає рівень фінансової незалежності; ризику, що виникає при використанні того або іншого джерела фінансування, а також економічних інтересів інвесторів.

Отже, запропонована модель інвестиційно-фінансового підходу до вибору джерел фінансування інвестиційної діяльності є достатньо ефективним аналітичним інструментарієм. Вона точніша, ніж методи, засновані на традиційному бухгалтерському підході, і може бути практично використана в цілях планування

і оптимізації структури капіталу вітчизняних автотранспортних компаній, що, у свою чергу, дозволить зберегти та зміцнити стан їх інвестиційної безпеки. ■

## ЛІТЕРАТУРА

1. **Бланк І. А.** Инвестиционный менеджмент.– К. : МП «ИТЕМ» ЛТД, 1995.– 448 с.
2. **Герасимчук М.** Джерела і структура капітальних вкладень // Економіка України.– 1998.– № 12.– С. 16 – 25.
3. **Черваньов Д. М., Нейкова Л. І.** Менеджмент інноваційно-інвестиційного розвитку підприємств в Україні.– К. : Знання, 1999.– 514 с.
4. **Бочаров В. В.** Методы финансирования инвестиционной деятельности предприятия.– М. : Финансы и статистика, 1998.– 214 с.
5. **Sharpe W. F.** Capital Asset Prices: A Theory of Market Equilibrium under Conditions of Risk. Journal of Finance, 3, 1964.

УДК [005.511(083.92):005.53]:005.591.6

# БІЗНЕС-ПЛАН ЯК ІНСТРУМЕНТ ДЛЯ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ ПРИ ЗДІЙСНЕННІ ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

**ЯКОВЕНКО К. В.**

*кандидат економічних наук*

**Харків**

**Г**остра конкурентна боротьба суб'єктів господарювання на ринку вимагає від них пошуку нових шляхів завоювання ринків збуту, збільшення споживацької аудиторії, тобто укріплення своїх позицій. Безперечною складовою успішного створення сприятливих умов розширення сфер впливу на ринку є здійснення підприємством інноваційної діяльності, а для підприємств, що вже займаються такою діяльністю, – розширення меж її здійснення. Розпочати будь-яку діяльність неможливо без попереднього визначення її стратегічних, тактичних, оперативних орієнтирів, встановлення та обґрунтування яких забезпечується за допомогою здійснення процесу планування. Одну з найважливіших ролей у забезпеченні обґрунтування бізнес-ідеї щодо здійснення підприємством інноваційної діяльності відіграє бізнес-план.

Проблеми планування інноваційної діяльності, інноваційного розвитку та бізнес-планування інноваційної діяльності досить широко досліджені фахівцями [1 – 3]. І все ж таки, певні питання потребують проведення подальших досліджень, зокрема, питання, що стосуються необхідності підвищення рівня обґрунтованості інформації, що висвітлюється у окремих розділах бізнес-плану щодо здійснення інноваційної діяльності. Їх вирішення дозволить створити передумови для зростання ступеню передбачуваності результатів реалізації розроблених бізнес-планів.

*Метою* даного дослідження є визначення пріоритетних напрямів вдосконалення змістовної характеристики бізнес-плану підприємства (як інструмента для прийняття рішень) щодо здійснення інноваційної діяльності на основі дослідження особливостей його формування.

Інноваційна діяльність є таким видом діяльності суб'єктів господарювання, що спрямований на появу нових або вдосконалених рішень, оформлених у інноваціях [4, с. 97].

До основних умов виникнення інновацій відносять [4, с. 97 – 98]:

- ✦ наявність підкріпленого купівельною спроможністю попиту, можливість його формування, що виражається в можливостях ринку сприйняти інновації певного типу і спрямованості;
- ✦ можливість втілення досягнень науки і техніки в конкретні товари, що здатні задовольнити запити споживачів;
- ✦ економічна можливість і доцільність підприємства-інноватора розробити (або ж придбати нові ідеї, технології), виготовити і просувати інновації на ринку.

Існування таких обов'язкових умов породжує необхідність обґрунтування можливості їх дотримання, що значною мірою реалізується через процес бізнес-планування.

Розробка бізнес-плану щодо здійснення інноваційної діяльності підприємством передбачає створення такого документу, який би містив обґрунтування її доцільності та інформацію щодо необхідних ресурсів й очікуваної вигоди. Від того, яким чином викладено інформацію, що міститься у бізнес-плані, який ступінь її

обґрунтованості, залежать, з одного боку, вірогідність отримання бажаних результатів, з іншого – довіра до даного документу як з боку керівництва підприємства, так й з боку потенційних інвесторів щодо реалізації такого проекту. Важливе значення також має узгодження інформації між розділами документу.

Оскільки інноваційній діяльності притаманні довгостроковий характер отримання результатів, високий рівень їх непередбачуваності, підвищений ступінь ризику, необхідність приділення пильної уваги до процесу бізнес-планування не викликає сумніву.

**Б**ізнес-планування інноваційних проектів допомагає: здійснити обміркування ідеї; об'єктивно, критично і неупереджено оцінити проект; здійснити ефективний контроль і управління підприємством. Завершений бізнес-план є засобом до повідомлення ідей щодо інноваційного проекту зацікавленим особам [3, с. 97].

Незважаючи на те, що відображення інформації в бізнес-плані залежить від цілей його розробки (визначення власних орієнтирів для підприємства, необхідність залучення інвесторів тощо), масштабів та особливостей майбутньої інноваційної діяльності, особливостей інноваційного продукту, основними складовими бізнес-плану, що формують його розділи, є [3, с. 98 – 99]:

- ✦ *резюме* – містить загальну характеристику проекту та очікувані результати його реалізації;
- ✦ *оцінювання ринкової ситуації* – включає аналіз поточної ситуації та тенденцій її розвитку; концепцію поведінки підприємства у даній галузі; опис інноваційного продукту, що буде виготовлятися згідно з проектом, його функціональне призначення; наявність ліцензій, патентів, інших прав власності на інноваційний продукт; стратегію зростання підприємства;
- ✦ *дослідження ринку* – передбачає здійснення аналізу місткості та динаміки ринку, покупців, конкуренції, обсягів продажу;
- ✦ *маркетинговий план* – містить розкриття особливостей маркетингової стратегії, політики ціноутворення, збутової політики, питань щодо сервісного та гарантійного обслуговування, забезпечення проведення рекламних заходів і заходів з просування товару, визначення можливостей розвитку (модифікації або вдосконалення) інноваційного продукту;
- ✦ *ресурсне забезпечення* (розкривається у розділі «виробничий план») – наводиться характеристика виробничого процесу (з урахуванням можливої кооперації); визначається потреба у виробничих площах і потужностях, необхідному обладнанні, технології, персоналі; вирішуються питання щодо майбутніх постачальників основних матеріалів та умов їх постачання; оцінюється розмір виробничих витрат;
- ✦ *організаційний план* – містить інформацію щодо власників, керівників підприємства, в тому числі керівника проекту, їх обов'язків та відповідальності, переліку робіт, графіку їх виконання;

- ✦ *оцінювання ризику та страхування* – містить опис можливих ризиків і проблем, що можуть виникнути у ході інноваційної діяльності, та шляхів мінімізації ризиків;
- ✦ *фінансовий план* – включає визначення бюджету даного проекту, прогнозів прибутку, плану руху грошових потоків, визначення точки беззбитковості;
- ✦ *фінансові потреби і повернення інвестицій* – містить інформацію щодо обґрунтування потреби у фінансуванні, використання коштів, повернення коштів інвесторам.

Безумовно, успіх майбутньої інноваційної діяльності багато у чому буде залежати від ретельності дослідження ринку, адже, як справедливо відмітив Кокурін Д. І.: «основний фактор, що впливає на швидкість та масштаб розповсюдження нововведення, – це потреба у ньому, що виступає у вигляді платоспроможного попиту, обумовленого економічною ситуацією, ступенем задоволення потреб, можливостями споживача тощо» [5, с. 26]. Тобто питання дослідження ринку повинні знайти провідне відображення у бізнес-плані.

У ході розробки бізнес-плану важливо приділити особливу увагу питанням захищеності нововведень (патенти, авторські права), способам збереження комерційної таємниці, що допоможе обґрунтувати ускладненість виходу на ринок конкурентів. Слід ретельно підійти до питань ціноутворення, оскільки, враховуючи унікальність нововведення у межах даного процесу виникають певні труднощі, що пов'язані з [6]:

- ✦ високим ступенем невизначеності щодо обсягів продажу унікального нововведення;
- ✦ нестабільністю витрат виробництва нового виду продукції (послуг);
- ✦ невизначеністю, пов'язаною з витратами на проведення маркетингових заходів;
- ✦ прагненням до якнайшвидшої окупності витрат на розробку нововведення;
- ✦ відсутністю прямих аналогів тощо.

**С**уттєву увагу в бізнес-плані має бути приділено обґрунтуванню строків реалізації проекту (строки НДДКР, будівництва, освоєння виробництва, самого процесу виробництва) та витрат на проведення НДДКР, будівництва, освоєння виробничих потужностей. Складність вирішення цих питань також обумовлюється низкою особливостей, що притаманні інноваційній діяльності.

Враховуючи високий ступінь невизначеності, притаманний сфері наукових досліджень і розробок, існування значної кількості ризиків, що супроводжують усі етапи процесу розробки та впровадження на ринок нововведень, у процесі створення бізнес-плану повинні бути детально проаналізовані питання, пов'язані з можливістю виникнення ризиків, та обґрунтовані заходи щодо мінімізації ступеня їх впливу.

Враховуючи особливу важливість кожної складової бізнес-плану інноваційної діяльності, необхідність детальної розробки усіх розділів, на нашу думку, пріоритетними напрямками вдосконалення змістовної складової розроблюваних бізнес-планів підприємств

щодо інноваційної діяльності також є такі, що пов'язані з підвищенням ступеня обґрунтованості мотиваційних аспектів щодо реалізації таких проектів та фінансових показників, що, у свою чергу, підвищить ступінь обґрунтованості досягнення очікуваних результатів.

Серед усіх ресурсів, що беруть безпосередню участь у процесах інноваційної діяльності та інноваційного розвитку підприємства, найважливішими є трудові ресурси, оскільки можливість отримання певних результатів залежить саме від їх бажання та здатності розроблювати та втілювати нові ідеї. Про це постійно наголошується у наукових дослідженнях щодо даних питань. Так, зокрема, Гриньов А. В. зазначає, що «... найважливішим активом підприємства є його працівники ...» [1, с. 259].

З огляду на сказане, вбачається доцільним у процесі розробки бізнес-плану щодо інноваційної діяльності приділити пильну увагу обґрунтуванню питань мотивації персоналу. Питання мотивації пов'язані з активізацією творчих здібностей кожної особистості та їх спрямуванням на досягнення конкретних інноваційних та фінансових результатів. Отже, у бізнес-плані повинні бути чітко висвітлені особливості використання відповідних методів мотивації працівників та організаційне забезпечення даного процесу. Цьому передують визначення причин низької вмотивованості працівників.

До основних причин низької вмотивованості працівників у інноваційній діяльності та її результатах відносять [7, с. 213]:

- ✦ невідповідність трудового та творчого потенціалів працівників завданням і функціям інноваційної діяльності;
- ✦ невизначеність компетенцій інноваційних працівників, сфери їхньої відповідальності в різних видах діяльності на різних стадіях інноваційного циклу;
- ✦ відсутність чітких критеріїв оцінки інноваційної праці та її зв'язку з винагородою за трудовий і творчий внесок;
- ✦ негнучкість систем оплати праці в реагуванні на вияви інноваційної діяльності, її кінцеві результати;
- ✦ низький рівень організаційно-технічного та інформаційного забезпечення інноваційної діяльності;
- ✦ опір інноваційним змінам і недосконалі технології його подолання;
- ✦ несформованість цінностей інноваційного розвитку в організаційній культурі підприємства.

За результатами аналізу означених причин низької вмотивованості працівників у інноваційній діяльності у бізнес-плані повинні бути чітко обґрунтовані питання, що пов'язані з:

- ✦ використанням дієвих методів матеріальної та нематеріальної мотивації щодо певних груп працівників;
- ✦ особливостями здійснення моніторингу мотиваційних процесів, що буде впроваджений з метою оцінки ефективності системи мотивації інноваційної діяльності;
- ✦ фінансовим забезпеченням даних процесів.

Обґрунтування питань мотивації працівників усіх категорій щодо інноваційної діяльності та її розвитку підвищить ступінь вірогідності досягнення високих показників діяльності персоналу.

Як вже зазначалося, вбачається доцільним у якості другого пріоритетного напрямку вдосконалення змістовної складової розроблюваних бізнес-планів підприємств щодо інноваційної діяльності виділити підвищення ступеня обґрунтованості фінансових показників, зокрема, за рахунок розширення меж представлення результатів аналізу, що ґрунтується на основі взаємозв'язку показників витрати, обсяг продажів, прибуток (*Cost – Volume – Profit – Analysis, CVP – analysis*). Мається на увазі не лише необхідність визначення точки беззбитковості, а й обов'язковий розрахунок таких аналітичних показників, як: маржинальний прибуток (на весь обсяг та на одиницю продукції), коефіцієнт виторгу, сила операційного важеля, крайка безпеки, запас фінансової міцності. При цьому доцільно навести результати аналізу структури витрат та прогностичні розрахунки щодо можливостей зниження їх рівня. Звичайно, інформація щодо фінансових показників повинна бути узгоджена з результатами аналізу потенційного попиту, результатами оцінки ризиків, політикою ціноутворення.

Проведення такого детального аналізу та представлення його результатів у розробленому бізнес-плані дозволить підвищити ступінь обґрунтованості «життєздатності» інноваційного проекту.

Підвищення ступеня обґрунтованості інформації, що міститься у бізнес-плані за означеними напрямками, сприятиме підвищенню якісного рівня процесу бізнес-планування та створить відповідні умови для подальшого прийняття рішень щодо здійснення інноваційної діяльності підприємства.

Подальші дослідження повинні спрямовуватися на визначення особливостей врахування означених напрямів підвищення обґрунтованості інформації у відповідності до специфіки здійснення інноваційних процесів на конкретних підприємствах та особливостей певних галузей. ■

#### ЛІТЕРАТУРА

1. Гриньов А. В. Інноваційний розвиток промислових підприємств: концепція, методологія, стратегічне управління: монографія / А. В. Гриньов.– Х. : ВД «ІНЖЕК», 2003.– 308 с.
2. Інноваційний розвиток промислових підприємств: аналіз та оцінки : монографія / М. П. Войнаренко, А. В. Череп, Л. Г. Олейнікова, О. Г. Череп. Хмельницький: ХНУ, 2010. – 444 с.
3. Єрмошенко М. М. Економіка та управління інноваційною діяльністю: навчальний посібник / М. М. Єрмошенко, Л. М. Ганущак-Єфіменко.– К.: Національна академія управління, 2011.– 528 с.
4. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком промислових підприємств: монографія / С. М. Ілляшенко, О. А. Біловодська.– Суми: Університетська книга, 2010.– 281 с.
5. Кокурин Д. И. Инновационная деятельность.– М.: Экзамен, 2001. – 576 с.
6. <http://myinnovation.ru/biznes-plan-innovacij.htm>
7. Інноваційна діяльність: стимули та перешкоди : Монографія / Петрова І. Л., Шпильова Т. І., Сисоліна Н. П. / За наук. ред. проф. Петрової І. Л.– К.: Дорадо, 2010.– 320 с.