

УДК 330.322.01

Л. О. Чорна,  
 д. е. н., професор, завідувач кафедри менеджменту та адміністрування,  
 Л. В. Пастушенко,  
 магістрант  
 Н. Ю. Чорна,  
 асистент кафедри менеджменту та адміністрування  
 Вінницький торговельно-економічний університет

## СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО РОЗРОБКИ БІЗНЕС-ПЛАНУ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПРОЕКТУ

*Стаття присвячена актуальній темі дослідження методів побудови бізнес-планів для інвестиційних проектів. Бізнес-план розглядається як частина загальної системи планування з орієнтацією на маркетинг. У статті представлено обґрунтування розробки бізнес-плану впровадження цільових продажів іміджевої продукції та модернізації технологічних ліній для гнучкої перебудови виробництва.*

*Article devoted to the actual topic of research methods for constructing business plans for investment projects. Business Plan as part of overall planning and targeted marketing. In the article the study design implementation business plan sales target image products and modernization of technological lines for the flexible adjustment of production.*

*Ключові слова: бізнес-план, інвестиції, інвестиційний проект, іміджеві продукція, маркетинг, маркетинговий план.*

*Key words: business plan, investments, investment project, image production, marketing, marketing plan.*

### ВСТУП

Розширення виробництва, обсягів продажу, зміна напрямів діяльності, впровадження інноваційних технологій — все це передбачає процеси планування та інвестування. Питання доцільності та окупності інвестицій, методика розробки інвестиційного проекту, бізнес планування є актуальними для будь-якого підприємства, особливо в період загострення конкуренції не тільки на ринку товарів, а і в питаннях формування інвестиційних портфелів та пошуку інвесторів. Проблемами розробки та впровадження інвестиційної політики підприємств займалися багато наукових шкіл.

Інвестиційна діяльність підприємницької діяльності та підприємств малого бізнесу має свої особливості. Інвестиції супроводжують господарську діяльність на кожному етапі розвитку підприємства. Зовнішні й внутрішні інвестиції повинні бути окупними і працювати на розвиток підприємства. Цього можна досягнути, розглядаючи інвестиційні витрати не тільки з точки зору фінансів та методологій окупності проектів, а і з точки зору розвитку підприємства, досягнення його стратегічних цілей. Особливо це важливо в кризовий період, в часи загострення конкуренції.

### ПОСТАНОВКА ЗАДАЧІ

У даній роботі розглядається ситуація розробки бізнес-плану інвестиційного проекту. Питання бізнес-планування на сьогоднішній день особливо актуальні в зв'язку з тим, що така форма дозволяє не тільки системно та ефективно спрогнозувати результати проекту, а і здійснити його супроводження та контроль.

Вагомий внесок у теорію з питань інвестиційних проектів, їх розробку та оцінку зробили зарубіжні та вітчизняні вчені: В. Беренс, Д. Стейнер, І. Ансоф, С. Бір, П. Самуельсон, П. Хавранек, Г. Бірман, С. Шмідт, Л. Гітман, М. Джонк, В.П. Александрова, О.М. Алімов, Ю.М. Бажал, Є.Р. Бершеда, І.О. Бланк, В.М. Геєць, М.С. Герасимчук, О.А. Кириченко, О.В. Кухленко, І.І. Лукінов, А.Ф. Гойко, А.А. Пересада, М. Мельник, Е.М. Сич, В.П. Ільчук та інші.

Проте методологічні питання розробки бізнес-плану інвестиційного проекту для підприємств кондитерської галузі заслуговують уваги в подальших дослідженнях, потребують більш спеціалізованої методики формування бізнес-плану просування спеціалізованих товарів на ринок.

Мета статті — обґрунтування розробки бізнес-плану

інвестиційного проекту просування товарів на ринку.

Предмет дослідження — процеси інвестування та планування на підприємстві.

Об'єкт дослідження — процеси розробки та впровадження бізнес-плану просування продукції на прикладі ТОВ "Вінницька цукерка" (ТОВ "Вінницька цукерка" відноситься до підприємств малого бізнесу).

Для ТОВ "Вінницька цукерка" потрібно поєднати вимоги до бізнес-плану та маркетингового плану підприємства. Методика його розробки повинна являти собою матрицю, в якій поєднуються бізнес та маркетинговий план з урахуванням особливостей стратегії розвитку підприємства. Для цього доцільно побудувати пріоритетну діаграму стратегічних цілей для ТОВ "Вінницька цукерка" з подальшою розробкою конкретних заходів у просуванні товарів підприємства. На рис. 1. представлена діаграма стратегічних цілей ТОВ "Вінницька цукерка".

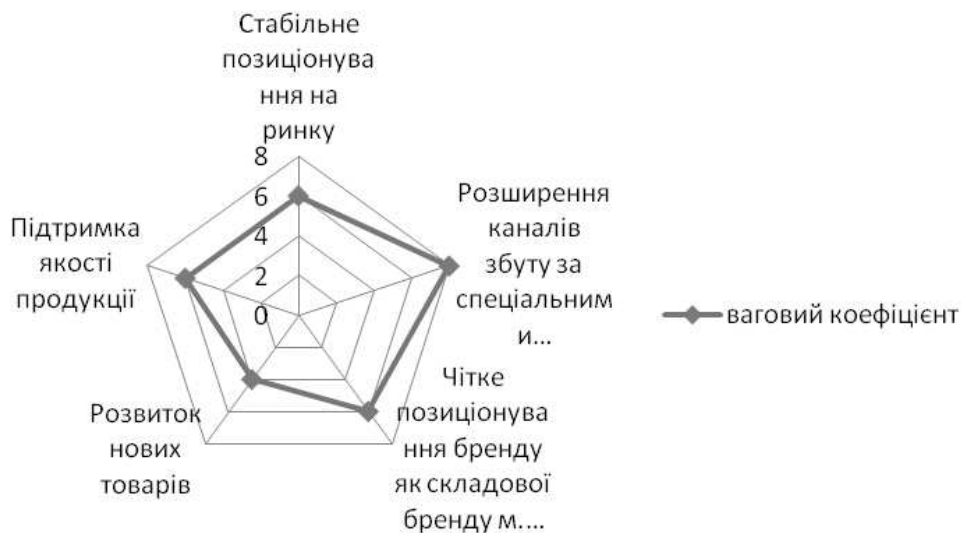
Серед них можна виділити найбільш вагомі — це розробка нових каналів збуту спеціалізованої іміджевої продукції.

До такої продукції відносять набори цукерок "Вінниця", "Вечірня Вінниця". Відповідно до головної мети, що може бути поставлена в стратегії підприємства можна також розвивати стратегію розробки нових наборів та спеціальної продукції, присвячених різноманітним заходам — виставкам, Дню міста, фестивалям, корпоративним святкам тощо.

Маркетинговий план — найважливіша частина плану компанії, а процес планування маркетингу повинен здійснюватися як частина загального процесу планування та складання бюджету фірми.

Розглянемо зв'язок між стратегічним планом, бізнес-планом та маркетинговим планом. Директори та вищі менеджери компанії встановлюють цілі її діяльності. Цілі зазвичай виражаються у фінансових термінах і визначають те, що компанія буде являти собою через деякий час, скажімо, через три роки. Мета діяльності фірми зазвичай включає в себе такі показники, як обсяг продажів, прибуток до сплати податків, прибутковість капіталу та ін. Для вироблення здійсненого набору цілей і здійснення особливої стратегії. Окремі плани докладно розробляються на перший рік дії плану і включають в себе кількісні дані про витрати і доходи. ТОВ "Вінницька цукерка", як більшість малих підприємств, не має чітко визначеного документа стратегічного плану, працює за виробничим планом та орієнтується на продажі та замовлення. Маркетинговий план на ТОВ "Вінницька цукерка" не розроблявся ніколи, тому що розвиток маркетингу на підприємстві здійснює частково директор і ця складова діяльності підприємства потребує інвестицій та активного розвитку.

У плані маркетингу встановлюються ринкові цілі компанії і пропонуються методи їх здійснення. У нього не входять всі цілі і методи діяльності фірми. Крім маркетинго-



**Рис. 1. Стратегічний профіль розвитку ТОВ "Вінницька цукерка"**

вих, виділяють виробничі, фінансові й "кадрові" цілі. Жодну з них не можна розглядати ізольовано.

Повний корпоративний або бізнес-план включає в себе ряд допоміжних планів, у тому числі генеральний план маркетингу компанії. Всі окремі плани мають бути узгоджені й скоординовані в єдиний корпоративний план.

В основі корпоративного плану ТОВ "Вінницька цукерка" повинна лежати процедура прийняття замовлень і бюджет збуту (частина плану маркетингу). Жоден з планів не можна виконати без аналізу та обліку цієї інформації. На її основі визначається обсяг продажів для виробничого плану, на основі якого розробляється план закупівельної діяльності, визначаються рівень запасів і показники їх оборотності, що, в свою чергу, впливає на процедури виписування рахунків-фактур, рух грошової готівки і консолідацію комерційного кредиту у фінансовому плані.

Інвестиційний план просування товарів ТОВ "Вінницька цукерка" повинен базуватися на чіткому плануванні діяльності підприємства зі збуту та маркетингу.

Успішний маркетинг забезпечує наявність потрібного продукту в потрібному місці в потрібний час і обізнаність про нього покупця.

Мета збуту, продажів полягає в тому, щоб переконати покупця придбати пропонований продукт. Але це тільки одна із сторін маркетингу.

Між двома цими сферами повинен йти постійний обмін інформацією, інакше це несприятливо позначиться на плануванні маркетингу.

Поділ функцій збуту і маркетингу створює складності при залученні в маркетингову діяльність або плануванні маркетингу торговельних працівників. Сьогодні, особливо в невеликих компаніях, керівники відділів продажів нерідко не мають формальної підготовки в сфері маркетингу.

Сприйняття покупцями деяких товарів багато в чому визначається місцевими традиціями і умовами, а також національно-культурними уявленнями.

Отже, маркетинг визначається:

- можливостями компанії;
- потребами покупця;
- зовнішнім середовищем.

Маркетингова організація компанії передбачає здійснення контролю над чотирма основними елементами операцій компанії ("маркетинг-мікс"):

- реалізованим товаром (Товар — Product);
- ціновою політикою (Ціна — Price);
- просуванням товару (Просування — Promotion);
- методами розподілу (Місце — Place).

"Просування" та "Місце" стосуються в першу чергу того,

**Таблиця 1. Складові маркетингового та бізнес-планів для зовнішньої та внутрішньої аудиторії**

| Складові плану                           | Маркетинговий план        |                          | Бізнес-план               |                          |
|--|---------------------------|--------------------------|---------------------------|--------------------------|
|  | Для внутрішньої аудиторії | Для зовнішньої аудиторії | Для внутрішньої аудиторії | Для зовнішньої аудиторії |
| Пояснювальна записка                     | +                         | +                        | +                         | +                        |
| Загальні відомості про компанію          |                           | +                        |                           | +                        |
| Стратегічні напрями                      | +                         | +                        | +                         | +                        |
| Ситуаційний аналіз                       | +                         | +                        | +                         | +                        |
| Товарно-ринкова спрямованість            | +                         | +                        | +                         | +                        |
| Стратегія і практика програми маркетингу | +                         | +                        | +                         | +                        |
| Програма НДР і виробничих операцій       |                           |                          | +                         | +                        |
| Фінансові розрахунки                     | +                         | +                        | +                         | +                        |
| Організаційна структура                  | +                         | +                        | +                         | +                        |
| Реалізація плану                         | +                         | +                        | +                         | +                        |
| Оцінювання і контроль                    | +                         | +                        | +                         | +                        |

як фірма залучає потенційних покупців, а "Товар" та "Ціна" дозволяють задовольнити їхні потреби. Маркетинг-мікс (відомий ще як чотири "Р" маркетингу) визначає спрямовану на отримання прибутку і задоволення потреб покупців політику компанії.

Ринок зазвичай складається з ряду субринків, що характеризуються різними наборами купівельних потреб. Фірма має створити для кожного субринка відповідну структуру маркетингу. Наприклад, автомобільний ринок складається з ринку легкових автомобілів, ринку службових автомобілів і ринку приватних автомобілів, які суттєво відрізняються набором вимог споживачів.

Кожен елемент маркетинг-міксу являє собою широке поле діяльності для орієнтованої на маркетинг організації; вони повинні розглядатися і окремо, і в сукупності з іншими елементами. Задовільна в певний момент часу структура маркетинг-міксу може потребувати перегляду, тому що:

- товари і послуги виходять з ужитку або удосконалюються;
- з'являються нові товари та послуги;
- конкуренція призводить до зниження ціни на товар (і, як наслідок, маржі прибутку);
- рекламна діяльність може виявитися менш ефективною, ніж у конкурентів;
- місце збуту або метод розподілу можуть не відповідати змінам в бізнесі.

Управління маркетинг-міксом — запорука успішної організації продажів і серцевина маркетингового планування.

Маркетинговий план — це документ, в якому сформульовані основні цілі маркетингу товарів і послуг компанії та шляхи їх досягнення. Хоча у цьому розділі ми говоримо про товари, до них майже завжди входить деякий компонент послуг, таких як післяпродажний сервіс, консультації спеціально навчених продавців і (у разі споживчих товарів) мистецтво продажів. План маркетингу має формальної струк-

турою, але може використовуватися і як неформальний, досить гнучкий інструмент:

- для підготовки аргументів при впровадженні нового товару;
- при зміні підходів до маркетингу товарів компанії;
- при розробці повних маркетингових планів відділу, підрозділу або фірми для включення до корпоративний або бізнес-план.

У принципі, може бути підготовлений і маркетинговий план для одного товару в окремій торговельній зоні, але більшого поширення отримали широкомасштабні плани.

У своїй найпростішій формі маркетинговий план починається зі збору і оцінки даних минулого періоду. Зазвичай він містить докладні відомості про конкурентів, їх сильні і слабкі місця, достоїнства і недоліки. Природно, що в ній мають розглядатися сильні і слабкі місця вашої компанії, ваші успіхи і невдачі. Але це ще не план, а тільки перший крок у його розробці. Потім він доповнюється прогнозами на майбутнє, що передбачає докладний опис стратегій, які будуть використані для досягнення поставлених цілей. Менеджери деяких компаній вважають, що направлені на маркетингове планування зу-

силля не окупаються результатами виконання планів. Час менеджера — це нібито щось занадто цінне і витратити його на щось інше, крім як на вирішення нагальних оперативних завдань, — недоцільно.

У правильно підготовленому плані маркетингу повинно міститися опис політики і стратегій компанії, якими менеджери керуються у своїй повсякденній діяльності. Отже, втручання керівників організації в оперативний менеджмент потрібне лише у складних або незвичних ситуаціях.

У табл. 1. представлені складники типових маркетингового та бізнес-плану, спрямовані на зовнішню та внутрішню аудиторію. Така структура планів допоможе сформувати методику для формування інвестиційного плану просування товарів ТОВ "Вінницька цукерка" та представлення такого плану потенційному інвестору (або головному замовнику) — Вінницькій міській раді, а також іншим підприємствам та організаціям, що можуть стати партнерами підприємства ТОВ "Вінницька цукерка".

Виконаємо аналіз та адаптацію методики побудови маркетингового плану. Для ТОВ "Вінницька цукерка" чітко визначені цілі — визначення цільових клієнтів; розширення їх кола, розробка маркетингової тактики. Для ТОВ "Вінницька цукерка" ми вибираємо головну ціль — просування іміджевих наборів цукерок, збільшення їх виробництва. Цільові клієнти — міська рада, організатори фестивалів, корпоративних свят, офіційних поїздок за кордон представників міста та області тощо. Вибрана ціль є основною метою інвестиційного проекту просування продукції ТОВ "Вінницька цукерка".

ТОВ "Вінницька цукерка" продає не просто продукцію, продає якісну продукцію зі згадкою про місто Вінниця.

Аналіз даної таблиці дозволить сформувати методику щодо вибору структури бізнес-плану щодо просування товарів ТОВ "Вінницька цукерка".

Наведемо приклад алгоритму формування структури бізнес-плану інвестиційного проекту. Блок-схема алгоритму представлена на рис. 2.

Для ТОВ "Вінницька цукерка" з структури бізнес-плану потрібно залишити такі складові: 1. Резюме проекту. 2. Ситуаційний аналіз. 3. Товарно-ринкову спрямованість. Фінансові розрахунки інвестицій. Організація проекту — учасники, дати виконання. Моделі реалізації плану. Оцінка варіантів реалізації плану. Якщо за інвестора прийняти міську раду, що буде здійснювати непряму рекламу іміджевої продукції підприємства, то основні вимоги такого інвестора будуть полягати в наступному:

Іміджева продукція повинна випускатись під брендом, що асоціюється з містом Вінниця (Резюме), і мати високий рівень якості продукції (Товарно-ринкова спрямованість).

Для невеликих проектів достатньо розробити короткий варіант цього документа (10—15 сторінок).

У діловій практиці склалися певні вимоги до цього документа, дотримання яких робить його наочним і зручним у застосуванні. До таких вимог відносяться:

- цільова спрямованість, оскільки бізнес-план повинен відображати кінцеву мету здійснення інвестиційного проекту;

- багатofункціональне призначення, адже його інформацією можуть користуватися різні категорії зацікавлених осіб;

- стислість і логічність викладу матеріалу інформативного (тексту, розрахунків, рисунків і таблиць);

- достовірність проведеної в цьому документі інформації, оскільки всі його положення і висновки повинні базуватися на власних дослідженнях ініціатора проекту та зовнішніх інформативних джерелах;

- сувора послідовність викладу матеріалу, яка є загальноприйнятною і наведена нижче у формі окремих розділів, кожен з яких характеризує різні аспекти інвестиційного проекту.

## ВИСНОВКИ

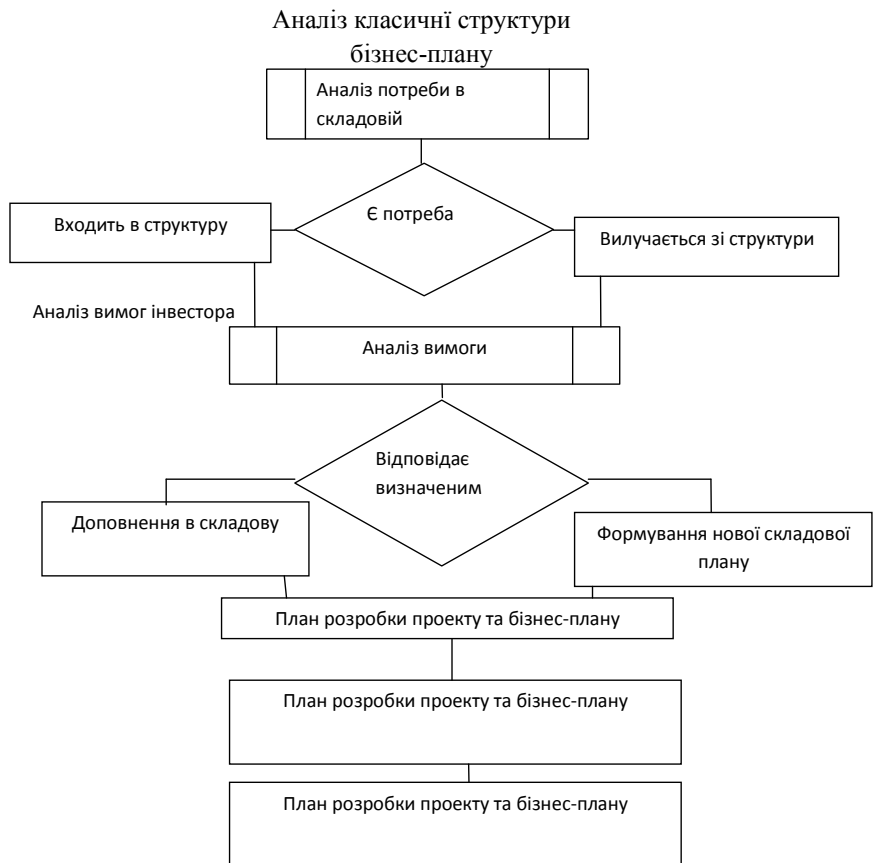
Проект "просування іміджевого товару м. Вінниця" призначено для розвитку бренду "Вінницька цукерка" як складової іміджу міста і має дві основні цілі.

1. Формування позитивного іміджу міста на основі якісної продукції бренду "Вінницька цукерка".

2. Розвиток бренду "Вінницька цукерка" з подальшим розширенням асортименту продукції, каналів збуту, клієнтів підприємства.

Головна концепція проекту — формування бази даних клієнтів, а також заходів, у яких може бути задіяний бренд, за рахунок оперативної інформації — виробництво та продаж спеціальної продукції ТОВ "Вінницька цукерка". Можливий інвестор і/або партнер — Вінницька міська рада, Вінницька обласна адміністрація.

До іміджевої продукції відносяться вся продукція. Але найбільш ексклюзивним брендовим товаром є набори цукерок: "Вінниця", "Вечірня Вінниця", "Сосновий бір", "Асорті", "Вінницькі солодощі", "Подільські візерунки", "Квітка Поділля". Вся продукція має високу якість. Назва наборів, якість та асортимент відповідають вимогам до іміджевої про-



**Рис. 2. Алгоритм формування структури бізнес-плану інвестиційного проекту ТОВ "Вінницька цукерка"**

дукції, що може супроводжувати офіційні та фестивальні заходи в місті та області або їх представництво за межами регіону. Крім того, на підприємстві потрібно розробити програму індивідуальних замовлень щодо солодощів відповідно заходам. Так, наприклад, для Джазового фестивалю можна сформувати нові набори цукерок — "Вінницьким любителям джазу".

Клієнтами підприємства будуть організатори та учасники заходів. База даних клієнтів формується на основі стратегії розвитку культурної складової та офіційних заходів у місті, інформації про організації, що представляють місто та область за межами регіону. До останніх відносять спортивні товариства, музичні заходи, представництва росіян, болгар, поляків, організації іноземних студентів, що їдуть додому з сувенірами, туристичні агентства тощо.

Наукова новизна роботи полягає в запропонованій методиці щодо здійснення аналізу доцільності розробки та впровадження інвестиційного проекту ефективного просування товарів як складової бренду міста, а також системного підходу до супроводження проекту.

Практична цінність роботи полягає в методичних рекомендаціях щодо розробки та впровадження інвестиційного проекту.

## Література:

1. [www.zukerka.com.ua/](http://www.zukerka.com.ua/) "Вінницька цукерка".
  2. Славов Н. Бізнес-план как залог привлечения инвестиций / Н. Славов // Економіст. — 2002. — №10. — С. 36—41.
  3. Прутська О.О. Моделирование процесса финансирования инвестиционных проектов / О.О. Прутська, Л.І. Губанова // Пріоритети економічного розвитку України: історія та сьогодення. — Вінниця, 2007. — С. 513—525.
- Стаття надійшла до редакції 28.10.2010 р.*