

О. В. Короткова,  
д. е. н., доцент кафедри фінанси та кредит, Інститут економіки та управління,  
РВНЗ "Кримський гуманітарний університет", м. Ялта

## ОСОБЛИВОСТІ РОЗРОБЛЕННЯ ТА ПРЕЗЕНТАЦІЇ БІЗНЕС-ПЛАНІВ

O. V. Korotkova,  
candidate of Economic Sciences, associate Professor of Department of finances and credit  
Institute of Economics and Management, Crimean University for the Humanities, Yalta

### FEATURES AND DEVELOPMENT PRESENTATIONS OF BUSINESS PLANS

**У статті розкрито роль та значення бізнес-плану як засобу подання основної комерційної ідеї та короткого змісту інвестиційних проектів з метою залучення зовнішніх інвестицій. Визначено основні та найпоширеніші недоліки та помилки, яких допускаються підприємства під час розроблення та презентації бізнес-планів. На основі проведеного дослідження запропоновано застосування міжнародних стандартів під час розроблення бізнес-планів малими підприємствами України.**

**In the article the role and value of the business plan as a means of submitting basic business ideas and summary of investment projects to attract foreign investment. The basic and most common flaws and mistakes that allowed companies in the development and presentation of business plans. Based on the research the application of international standards in the development of business plans for small businesses Ukraine.**

*Ключові слова: бізнес-план, бізнес-ідея, бізнес-планування, міжнародні стандарти Unido, стартапи.*  
*Key words: business plan, business idea, business planning, international standards Unido, startups.*

#### ВСТУП

У процесі господарсько-фінансової діяльності підприємств постійно виникають ситуації, коли має місце необхідність вибору одного з декількох можливих варіантів дії. В умовах ринкової економіки існує висока ступінь невизначеності економічної поведінки суб'єктів ринку. Тому значну роль відіграють методи перспективного аналізу, що дозволяють приймати управлінські рішення на основі оцінки можливих у майбутньому ситуацій та вибору з кількох альтернативних варіантів рішень. Розроблення та здійснення ефективних управлінських рішень є найважливішою передумовою забезпечення конкурентоспроможності продукції організації та самої організації на ринку, а також створення оптимальної структури організації, здійснення обґрунтованої кадрової політики та раціоналізації інших сторін діяльності організації. Так, значна частина підприємств банкрутує через те, що не мають достатніх знань та навичок господарювання. Тому будь-яка комерційна акція (приватизація державного підприємства, створення приватної фірми, залучення інвестицій, перехід на нову технологію, організація випуску нової продукції тощо) вимагає ретельної та професійно грамотної підготовки до її здійснення. Наскільки ґрунтовно буде підготовлена, організована та проведена така робота, настільки успішно реалізуватиметься підприємницька ідея. У свою чергу, таким результатом роздумів, критичного аналізу та пошуків відповідей на питання реалізації нової ідеї і є бізнес-план.

#### АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДЖЕРЕЛ І ПУБЛІКАЦІЙ

Результати досліджень ролі та місця бізнес-планування в системі планування діяльності підприємства викладені в багатьох наукових працях відомих вчених-економістів [7]. Активно розглядаються питання дослідження бізнес-планування розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності, що висвітлено у працях як вітчизняних, так і зарубіжних вчених, серед яких: Довгань Л.Е., Должанський І.З., Загорна Т.О., Попов В.М., Беседіна В.Н., Волгіна Н.А., Карташова С.А., Коваленко Н.Я., Крушельницька О.В., Левченко О.М., Нікіфорова А.А., Савченко В.А. та інші.

У той же час перед сучасними дослідниками і досі постають такі питання, як: визначення сутності, значення та функції бізнес-планування в системі управління конкурентоспроможністю сучасного підприємства; узагальнення вимог до змісту та структури бізнес-плану; розроблення методики розрахунку ключових показників, що свідчать про доцільність реалізації бізнес-ідеї, що знаходить своє відображення у бізнес-плані підприємства; обґрунтування доцільності реалізації розробленого бізнес-плану підприємства; розроблення бізнес-плану підприємства та розрахунки основних показників і результатів його діяльності; формулювання висновків щодо ефективності майбутньої діяльності підприємства в разі реалізації запропонованого бізнес-плану; особливості застосування міжнародних стандартів розроблення бізнес-планів.

## ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою даної статті є дослідження теоретичних положень та визначення особливостей розроблення та презентації бізнес-планів.

## МЕТОДОЛОГІЯ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологічною базою дослідження були системний аналіз, порівняння та узагальнення. Аналітичною та інформаційною базою роботи є праці вітчизняних та зарубіжних експертів бізнес-планування у складі наукових статей, доповідей на міжнародних конференціях, підручників та методичних посібників.

## ОСНОВНІ РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

За сучасних умов господарювання бізнес-план практично є робочим інструментом, що використовується в усіх сферах підприємництва. Його розробляють у разі організації нової фірми; об'єднання існуючих підприємств та створення на базі цього інтегрованого організаційно-правового утворення; трансформації власності; започаткування зовнішньоекономічної діяльності. Тобто бізнес-план — це ретельно підготовлений документ, що розкриває всі сторони будь-якого запроєктованого комерційного заходу. Він надає можливість передбачати не лише всі заходи для реалізації нової ідеї, а й визначити необхідне фінансове забезпечення та можливість одержання доходу (прибутку). Таким чином, бізнес-план можна вважати формою експертної оцінки доцільності та ефективності здійснення нової підприємницької ідеї підприємства.

До основних завдань розробки бізнес-плану належать [4; 6]: оцінка новизни та прогресивності підприємницької ідеї, її сильних та слабких сторін; визначення витрат, фінансових ресурсів та джерел фінансування; обґрунтування та вибір стратегії діяльності фірми, визначення концепції її розвитку в період реалізації підприємницької ідеї; оцінка кон'юнктури ринку та рівня конкуренції; визначення ступеня можливого господарського ризику; пошук надійних партнерів для розробки й реалізації інноваційно-інвестиційного проекту; прогнозування (приблизні розрахунки) очікуваних результатів реалізації нової підприємницької ідеї в перші та наступні три-п'ять років.

Щодо конкретних умов господарювання в Україні бізнес-план має замінити за змістом та призначенням техніко-економічне обґрунтування (ТЕО) доцільності розробки та реалізації проекту. Для вітчизняних підприємств ретельно розроблений та обґрунтований бізнес-план є важливим підґрунтям для їх бізнес-пропозицій, що може використовуватися під час переговорів з міжнародними партнерами, інвесторами, кредиторами тощо. Варто зазначити, що процес розроблення бізнес-планів є дуже важливим та складним. Через це, підприємство повинно або звернутися за допомогою до відповідних компаній, або розробити його власними силами з використанням міжнародних стандартів розроблення бізнес-планів з метою відповідності західним вимогам [6].

Більшість відомих на світовому ринку міжнародних компаній свого часу стали результатом успішної реалізації бізнес-планів. Згодом деякі з них, такі як аудиторська компанія KPMG, розробили власну методику розроблення бізнес-планів, що зараз являє собою збірник міжнародних стандартів, якими користуються провідні західні компанії. Такий інтерес до методики написання бізнес-планів пов'язаний з тим, що бізнес-план є одним з головних інструментів вираження комерційних та інвестиційних ідей підприємства, одним із способів привернення уваги інвесторів та залучення зовнішніх ресурсів для втілення бізнес-проектів.

В умовах кризи роль бізнес-планування значно зростає, оскільки воно надає можливість значно підвищити конку-

рентоспроможність підприємства, скоротити тривалість ухвалення управлінських рішень, оптимізувати виробничі та фінансові цикли. Ефективне використання цих знань дає можливість успішно розширювати поточний бізнес та відкривати нові напрями діяльності, відповідно до цього розробляти цілі організації та досягати їх, нівелювати ризики бізнесу.

У загальному плані актуальність ефективного бізнес-планування при його використанні полягає у можливості підприємства: розширити або модернізувати виробництво; освоїти нові ринки (продукцію, послуги); відкрити нові напрями діяльності; дістати доступ до кредитної лінії; взяти участь в спільному підприємстві; донести до інвестора бізнес-ідеї та підприємницькі рішення [4].

Враховуючи існуючу проблему інвестиційної привабливості та брак власних коштів у більшості вітчизняних підприємств, бізнес-планування виступає головним інструментом інвестиційного управління, що дає можливість грамотно вести діалог з міжнародними інвесторами стосовно їх участі у розвитку нових напрямів та діючих сфер діяльності підприємства. Це відбувається за рахунок того, що бізнес-план допомагає визначити цілі проекту, структуру, об'єм та графік інвестицій, спрогнозувати фінансові потоки та плановані результати, а також оцінити ризики та ефективність інвестиційного проекту. Таким чином, через бізнес-планування підприємство презентує свій проект, демонструє його переваги та вигоду для інвесторів та самого підприємства.

Також на етапі оцінювання ідеї нового підприємства або виходу на новий ринок компанії, що вже діє, бізнес-план допомагає інвесторові ухвалити рішення про доцільність інвестування в проект. Крім того, професійно складений бізнес-план є обов'язковою умовою отримання банківського кредиту та залучення зовнішніх інвестицій [4].

Виходячи з вищевикладених функцій, які виконує бізнес-план в наш час, підприємства прагнуть створювати якісні бізнес-плани якщо не власними силами, то шляхом залучення до цього спеціальних компаній, в тому числі маркетингових, консалтингових та аудиторських, які надають відповідні послуги з бізнес-планування. Ті ж самі учасники можуть проводити експертизу проектів, запропонованих підприємствами, що включає в себе оцінювання основних положень бізнес-плану або ТЕО, концепції проекту, його фінансової привабливості, коректності розрахунків, достовірності інформації.

Ще однією перевагою роботи з такими компаніями є те, що у бізнес-плануванні вони використовують сучасні методики та програмне забезпечення, що надає можливість моделювати бізнес-процеси для підприємств будь-якої форми власності, галузевої приналежності та масштабу діяльності. Яскравим прикладом таких компаній на вітчизняному ринку консалтингових послуг є компанія "Соломон-консалтинг", яка рекомендується групою управління проектами міжнародних кредитних ліній Національного банку України як консалтингова фірма, що має багатий досвід роботи з проектами міжнародних фінансових організацій.

Під час роботи з підприємствами з питань бізнес-планування відповідні компанії вже на стадії проведення експертизи часто виявляють серйозні методологічні помилки, які, у разі реалізації проекту, можуть призвести до істотних фінансових втрат. Це відбувається внаслідок найгрубіших помилок, що завдають розробники таких документів. Зазвичай, виділяють дванадцять найпоширеніших помилок, які досі мають місце під час розроблення та презентації бізнес-планів та в результаті стають перешкодою для реалізації комерційних ідей підприємства.

1) Стилістика викладу. Орфографія, пунктуація, стиль промови — є важливими складовими бізнес-плану,

відсутність яких може призвести до того, що іноземний інвестор поставить під сумнів можливості підприємства щодо відповідної організації бізнесу;

2) Недбалість в оформленні. Під даним недоліком мається на увазі бізнес-план, де відсутні зміст, пагінація, немає заголовків у таблиць, дані на діаграмах не позначені, є велика кількість технічної термінології, яка роз'яснюється простою мовою тощо;

3) Брак інформації. Бізнес-план обов'язково має містити інформацію з таких запитань, як клієнти компанії, продукт, маркетинг, фінанси, управлінська команда, конкуренти. Зокрема, в маркетинговому плані неодмінно повинна відображатися інформація про ринок, на якому має намір працювати компанія, тенденції його розвитку. Нарешті, обов'язковим є наявність фінансових прогнозів, показників грошового потоку, річних балансів та розроблений відповідно до цього фінансовий план підприємства;

4) Невизначеність результатів. Відсутність чітких результатів практично унеможлиблює фінансування того чи іншого проекту. У цьому випадку інвестор не розуміє до кінця очікування підприємства, мету його проекту та кінцевий результат у вигляді свого прибутку. Проте, бувають ситуації, коли підприємство навмисно не розкриває всю сутність проекту з метою збереження своїх інтересів та комерційної таємниці. У такому випадку, відповідно до загальноприйнятої зарубіжної практики, інвестору можна запропонувати резюме як початкова інформація, з коротким описом діяльності підприємства, аналіз ринку та основні пункти бізнес-ідеї. У такій ситуації, резюме повинно зацікавити інвестора настільки, щоб він захотів ознайомитися з додатковою та детальнішою інформацією, викладеною у бізнес-плані;

5) Зайва інформація. Бізнес-план не повинен містити зайві подробиці, зокрема, пов'язаними із описом існуючих послуг та товарів, якими займається дане підприємство. Бізнес-план не повинен бути занадто великим, але бути змістовним, логічним та чітким у викладенні головної підприємницької ідеї.

Бізнес-план не повинен бути дуже переповнений технічними термінами, це навряд зацікавить інвестора, який, можливо не розбирається досконало у цій темі. Якщо ж для запропонованого проекту технічні деталі є важливими, то можна зробити спеціальний технічний додаток до бізнес-плану, де будуть представлені технічні схеми та відповідні пояснення до них. Це не буде нагромаджувати основний зміст бізнес-плану зайвою інформацією і в той же час надасть вичерпну інформацію інвестору.

Такі ж самі принципи покладені в основу презентації бізнес-плану, яка також часто буває наповнена великою кількістю інформації, що абсолютно не має ніякого відношення до проекту. Досить не професійно для інвестора виглядає бізнес-план, в якому половина інформації являє особисті досягнення авторів, тридцять відсотків інформації представлена професійними термінами, а на безпосередній опис самого бізнесу відводиться лише двадцять відсотків;

6) нереалістичні факти та необґрунтовані припущення. Слід в обов'язковому порядку представляти лише реальні фізичні показники, тоді рівень потенційного доходу для інвесторів буде максимально переконливим. Деякі фахівці радять спочатку закладати не особливо оптимістичний сценарій та невисокі показники, а, навпаки, виходити з песимістичного прогнозу реалізації даного проекту. Крім того, плани з маркетингу повинні ґрунтуватися лише на реалістичних припущеннях;

7) Заперечення ризиків. При написанні бізнес-плану необхідно обов'язково зазначити усі ризики, що супроводжують даний бізнес, адже інвестори не повірять в проєкт. Саме тому, поряд з інформацією про ризики підприємство повинно запропонувати всі можливі способи їх пом'якшення та нівелювання;

8) Відсутність конкуренції. Найпоширеніша помилка, яка простежується під час розроблення бізнес-планів, це ситуація, коли підприємство вважає, що воно не має конкурентів. Така думка є помилковою, оскільки будь-який бізнес має хоча б непрямих конкурентів. Тому, розробляючи бізнес-план, необхідно обов'язково детально проаналізувати ситуацію на ринку, в якому підприємство зайняло свою нішу [1, с. 114];

9) Недостовірна та неперевірена інформація. Сюди можна віднести інформацію про учасників команди підприємства, які насправді не входять до неї. Те ж саме стосується помилкової інформації про засновників підприємства та склад його керівників. Також слід пам'ятати, що велика частина потенційних інвесторів, в першу чергу, звертає увагу на біографію учасників команди, а вже потім на аналітичну записку. Отже, до складання біографії членів власної команди необхідно підійти максимально серйозно;

10) Відсутність детального фінансового прогнозу. Одним з головних розділів будь-якого бізнес-плану є фінансовий план підприємства, в тому числі його фінансові прогнози, які повинні розбиватися не тільки по роках. Прогнози необхідно робити помісячно, принаймні для першого року реалізації проекту. Операційні витрати та початкове фінансування повинно бути показано окремо. Далі допустима поквартальна деталізація на період від трьох до п'яти років. Дуже важливо продемонструвати інвесторам, яким чином та коли будуть повернуті вкладені інвестором кошти, оскільки їх в першу чергу цікавить рівень окупності інвестицій, а не безпосередньо доходи компанії. З цією метою у фінансовому розділі бізнес-плану слід розрахувати показник періоду окупності, що відображає час, за який інвестори зможуть повернути свої вкладення.

У свою чергу, детальний опис всіх можливих джерел витрат та доходів повинен відповідати на питання: коли підприємство почне приносити прибуток та в якому розмірі можна буде одержати прибуток з даного проекту. Саме тому, бізнес-план повинен містити розділ з остаточними фінансовими показниками для вже існуючого та прогнозамі для потенційного підприємства.

Звіти про рух фінансів мають вирішальне значення лише у тих випадках, коли кошти компанії обмежені. У згаданих звітах слід відобразити кредиторську та дебіторську заборгованість по кожному кварталі. Взагалі звіт про рух грошових коштів для експертів не має вирішального значення — прибутковість підприємства ще не свідчить про те, що інвестори отримуватимуть прибуток.

У той же час не варто включати в бізнес-план розділ про фінансові показники, що відображають обов'язкове падіння або, навпаки, зростання відповідних показників діяльності підприємства. Такі дані виглядають дуже нереалістично та свідчать про те, що автор бізнес-плану не володіє достатньою інформацією.

11. Недостатньо конкретний та точний аналіз ринку. Для кращого розуміння інвесторами конкурентоспроможності аналізованого підприємства в бізнес-плані, слід провести дослідження ринкової частки підприємства, його замовників, постачальників, якщо такі є, партнерів, клієнтів та конкурентів. Такий аналіз дає можливість спрогнозувати тенденції розвитку даного підприємства на певному ринку товарів або послуг, зробити відповідні висновки стосовно майбутнього положення підприємства на ньому, та, як наслідок, майбутніх прибутків.

12. Орієнтовні операційні витрати. Незалежно від того, чим займається підприємство, якщо воно планує продавати та виробляти послугу або продукт, воно повинне володіти конкретними даними про всі витрати, які несе в процесі своєї операційної діяльності (змінні, постійні, прямі та непрямі, витрати на аутсорсинг тощо).

13. Відсутність чіткої бізнес-цілі. Основним і, мабуть, найпершим недоліком будь-якого бізнес-плану є відсутність чіткої бізнес-цілі, заради чого взагалі складається даний документ. Перш за все, повинна простежуватися чітка бізнес-мета та реальні способи її досягнення.

Зазначені помилки найбільш поширені під час розроблення та презентації бізнес-плану. Деякі з них можуть здаватися недостатньо важливими та серйозними, але якщо бізнес-план складено вірно, то він надає можливість вирішити такі завдання, як:

- позначити ключові цілі для менеджерів;
- полегшити аналіз та подальшу реалізацію бізнес-ідей;
- залучити необхідних інвесторів.

Крім того, бізнес-план може сприяти підвищенню конкурентоспроможності підприємства та, як наслідок, збільшенню його доходів та прибутків. При цьому варто пам'ятати, що по мірі досягнення тих чи інших бізнес-цілей, підприємство має коригувати свій бізнес-план відповідно до змін та нових тенденцій ринку та внутрішнього середовища підприємства [3].

Під час розроблення бізнес-плану слід пам'ятати основні помилки, яких часто допускаються підприємства. Досвідчені експерти не рекомендують використовувати шаблони готових бізнес-планів, а складати власні, "з нуля", завдяки чому буде краще розуміння власних завдань та цілей. Створюючи бізнес-план "з нуля", автор зможе задати собі необхідні питання та максимально свідомо оцінити проект. При цьому варто пам'ятати, що на сьогодні існує безліч міжнародних стандартів та форм складання бізнес-планів, що дає можливість підприємцю самостійно скласти необхідний бізнес-план, не витрачаючись на дорогі послуги відповідних компаній, та відповідати сучасним вимогам бізнес-планування.

Слід також зазначити, що незважаючи на означені недоліки, експертні оцінки підтверджують, що саме самостійно розроблення бізнес-плану та прагнення підприємства створити власну систему бізнес-планування дає більш плідні та позитивні результати, ніж звернення до консалтингових та аудиторських компаній, що надають подібні послуги. По-перше, це заощадить кошти підприємства, а по-друге, дасть можливість скласти більш об'єктивний бізнес-план відповідно до своїх потреб, можливостей та очікувань. Хоча зрозуміло, що великі та середні підприємства можуть собі дозволити замовити експертну оцінку для розробки бізнес-плану або утримувати у своїй організації структурі власний відділ з відповідними фахівцями з бізнес-планування.

Для малих підприємств актуальним є написання бізнес-плану без сторонньої допомоги, але з обов'язковим використанням загальноприйнятих стандартів та принципів бізнес-планування. На сьогодні існує багато міжнародних методик розроблення бізнес-планів, але для вітчизняних підприємств, на нашу думку, буде найбільш прийнятним застосування методики UNIDO (United Nations Industrial Development Organization), що стала в 1978 році загальноприйнятною в усьому світі.

Розроблена ЮНІДО методологія є особливо корисною і необхідною для економік у період переходу до ринкової економіки та під час загострення кризових умов функціонування економіки. Крім того, ця методика підходить не тільки для нових інвестицій, вона так само підходить для проектів по оздоровленню, розширенню, модернізації та переорієнтуванню підприємств.

Застосування такої стандартної та загальноприйнятої методики більш привабливе для інвесторів, партнерів по спільним підприємствам, консультаційних фірм та постачальників обладнання, оскільки вона полегшує взаємодію партнерів та сприяє покращенню якості інвестиційних пропозицій.

Крім того, дана методика приваблива для інвестиційних банків та інших фінансових організацій, оскільки оцінювання заявок на фінансування проекту значно спрощується, якщо підготовлені для банку документи, в тому числі бізнес-план, добре структуровані, повністю складені та надаються у стандартній формі.

## ВИСНОВКИ

В наш час бізнес-план став основним документом, без якого не може обійтися жодне підприємство, оскільки саме в ньому відображається детальний аналіз-розрахунків проведення запропонованого виробничо-економічного рішення. Крім того, без бізнес-плану неможливе і банківське фінансування певного проекту

Згідно з рекомендаціями експертів, суть бізнес-плану має бути викладена вже у перших рядках [2]. Слід в обов'язковому порядку дотримуватися стрункої концепції. У декількох реченнях необхідно вміти пояснити, у чому полягають конкурентні переваги представленого проекту, оскільки інвестори цікавляться, яким саме способом підприємство буде досягати успіху. Фахівці зауважують, що в більшості бізнес-планів такі важливі моменти відсутні.

Саме тому, ефективний бізнес-план повинен вказати на ключові переваги проекту та причини, з яких користувачі повинні будуть платити за певну послугу або товар. При цьому для інвесторів необхідно зазначити суму фінансових коштів, необхідних підприємству для старту, розширення або підтримки його поточної діяльності. Не варто забувати й про перспективи та можливості зростання, ризики та способи їх нівелювання, список членів команди, партнерів, конкурентів, а також діючих та потенційних клієнтів підприємства. Це надасть повну картину для інвесторів, що допоможе прийняти більш зважене рішення щодо фінансування того чи іншого проекту та можливих переваг для них.

Основні положення наукової новизни полягають у визначенні особливостей розроблення та презентації бізнес-планів, а також обґрунтуванні доцільності їх розроблення самостійно та за допомогою міжнародних стандартів.

## Література:

1. Єфремов В.С. Стратегічне планування в бізнес-системах /В.С. Єфремов. — М.: Финпресс, 2001. — 197 с.
2. Как написать бизнес-план для малого бизнеса. Создание проекта бизнес-плана фирмы, компании, организации [Електронний ресурс]. — Режим доступа: <http://dengifinance.ru/razrabotka-biznes-plana/kak-sostavit-biznes-plan.html>
3. Як скласти бізнес-план [Електронний ресурс]. — Режим доступа: [http://pro-hroshi.blogspot.com/2013/01/blog-post\\_978.html](http://pro-hroshi.blogspot.com/2013/01/blog-post_978.html)
4. Бізнес-планування [Електронний ресурс]. — Режим доступа: [http://www.solomon-group.com/consulting/service4\\_ua.html](http://www.solomon-group.com/consulting/service4_ua.html)
5. Бізнес-план підприємства [Електронний ресурс]. — Режим доступа: <http://www.ukreferat.com/index.php?referat=17391>
6. Бізнес-план підприємства: сутність, зміст, призначення, структура, методологія [Електронний ресурс]. — Режим доступа: <http://www.refine.org.ua/pageid-1275-1.html>
7. Місце бізнес-планів у системі планування районних спілок [Електронний ресурс]. — Режим доступа: <http://www.ukrcoop-journal.com.ua/2009-2/num/jurko.htm>
8. Бізнес-планування розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності [Електронний ресурс]. — Режим доступа: [http://www.rusnauka.com/31\\_PRNT-2010/Economics/73988.doc.htm](http://www.rusnauka.com/31_PRNT-2010/Economics/73988.doc.htm)

*Стаття надійшла до редакції 14.06.2013 р.*