

А. О. Гаврилов,
студент, Національна академія державного управління
при Президенті України

ВИКОРИСТАННЯ БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТУ ДЛЯ ПРИЙНЯТТЯ ІНВЕСТИЦІЙНИХ РІШЕНЬ

У роботі розглядається використання бізнес-плану з метою аналізу інвестиційних проектів і прийняття інвестиційних рішень в українських інвестиційних компаніях.

Using of business-plan for analysis investment project and making investment decision in Ukrainian investment companies are investigated in this work.

Ключові слова: бізнес-план, аналіз проекту, інвестиційний аналіз, інвестиційне рішення.

Key words: business-plan, investment, investment activity, investment climate, investment analysis, marketing, risk-management, finance, project.

За останні декілька років в українських інвестиційних компаніях (з точки зору менеджменту і джерел капіталу) значно змінився світогляд топ-менеджменту і відповідно методологія управління компаніями. Значні перетворення в системах управління і прийняття рішень почалися з 1998 року, коли світова економічна криза, значно менше порівняно з Росією, але мала вплив на Україну, і це підштовхнуло до розуміння, що національна економіка не перебуває в стані автаркії, світовий ринок має помітний вплив на національні підприємства. Також значний вплив на власників найбільших холдингових компаній України мало розуміння, що Україна приєднується до Світової організації торгівлі, а зараз, після приєднання, вже всі підприємства враховують відповідні зміни умов імпорту товарів і послуг іноземними компаніями і прогноз зростання конкуренції всередині ринку України. В умовах світової економічної кризи, яка почалась з середини 2008 року, посилилась необхідність використовувати нові методи управління підприємствами для того, щоб залишитись конкурентоспроможним на ринку України і на світовому ринку.

Практичне значення проведеного дослідження полягає у можливості застосовувати результати дослідження як на підприємствах різних сфер діяльності при розробці корпоративних стандартів бізнес-планування, так і при розробці заходів інвестиційної політики в Україні на державному і місцевому рівнях.

Актуальність дослідження та наявність великої кількості нерозв'язаних теоретичних та практичних проблем у процесі бізнес-планування обумовили мету, завдання і предмет дослідження.

Теоретичну та методологічну основу дослідження становлять Закони України, законодавчі та нормативні документи, дослідження зарубіжних та вітчизняних вчених.

Використання бізнес-плану як інструменту для прийняття інвестиційних рішень в компаніях різного масштабу базується на чинному законодавстві, розглядається у багатьох роботах вітчизняних і зарубіжних вчених [1—12].

Однак питання використання бізнес-плану ще не має остаточного практичного вирішення. Тому мета даної роботи полягає в теоретичному обґрунтуванні функцій бізнес-плану-

вання та у наданні рекомендацій щодо використання бізнес-плану як інструменту для прийняття інвестиційних рішень в умовах економічної кризи.

Об'єктом дослідження виступає сучасна система бізнес-планування.

Предметом даного дослідження є засоби використання бізнес-планування в українських компаніях для прийняття інвестиційних рішень в умовах економічної кризи.

Основною ідеєю більшості праць, пов'язаних з процесами бізнес-планування, є намагання переконати читача, що кожній компанії незалежно від сфери діяльності необхідно використовувати бізнес-плани. Так, Пол Барроу у книзі "Бізнес-план, який працює" [6] переконує, що всі компанії повинні складати бізнес-плани спочатку для встановлення і формалізації своїх цілей, а потім контролювати їх виконання і в разі необхідності актуалізувати.

Є й інші, менш поширені підходи до бізнес-планування. Так, в книзі Рідінга Клайва "Стратегічне бізнес-планування. Динамічна система збільшення ефективності і забезпечення конкурентних переваг" [12] описується система планування бізнесу, спрямована на вдосконалення діяльності й забезпечення конкурентної переваги кожного комерційного або некомерційного підприємства. Стратегія, зрозуміла співробітникам, клієнтам, інвесторам і всім зацікавленим сторонам, підтримується управлінською командою й радою директорів, є основою успішного ведення бізнесу. Завдання книги полягає в тому, щоб об'єднати цілі, бізнес-завдання, стратегію, критерії ефективності й програми дій у єдине ціле. Тут розглянуті принципи стратегічного планування, основні концепції, а також розробка стратегії управлінською командою, її впровадження й подальша реалізація на всіх організаційних рівнях.

Найбільш ефективним засобом планування і контролю бізнес-процесів на підприємстві, що враховує всі фактори, які мають вплив на проект, є бізнес-план. Завдяки розумінню топ-менеджменту необхідності переходу до нових методів управління, в найбільших холдингових компаній в Україні бізнес-план перетворюється з окремого документа, що розробляється лише в разі необхідності отримання кредиту в банку (і часто має слабкий зв'язок з фактичним розвитком підприємства), в інструмент управління компанією. Процес бізнес-планування в широкому розумінні — в комплексі з бюджетуванням, процесом моніторингу виконання бізнес-планів, моніторингу ринкової ситуації (зміни ринкових показників і тенденцій по ринкам, на яких працює підприємство) є єдиною системою отримання реального актуального стану кожного конкретного підприємства (як картинка на конкретну дату,

Таблиця 1. Приклад рейтингу (портфелю проектів) по середньорічній рентабельності

№	Назва проекту	Середньорічна рентабельність, %
1	Проект №1	145%
2	Проект №2	127%
3	Проект №3	92%
4	Проект №4	65%
5	Проект №5	48%
6	Проект №6	25%
7	Проект №7	14%

так і динаміки). Маючи налагоджену систему бізнес-планування в інвестиційній (холдинговій) компанії, топ-менеджмент має змогу складати рейтинг підприємств (проектів) по найбільш важливим показникам для даної конкретної компанії в залежності від стратегічних цілей. Маючи такий портфель проектів у вигляді рейтингу проектів, дуже зручно приймати рішення щодо виходу з проектів чи початку інвестування в нові. Так, наприклад рейтинг може мати границі по ключовим для топ-менеджменту показникам, і якщо проект має показники гірші, ніж мінімальні — проект не приймається/продається. Також рішення щодо корегування портфелю проектів може прийматися по сумі необхідних інвестицій (якщо компанія має відносно необмежені можливості по залученню інвестицій — це не актуально).

Розглянемо декілька прикладів. Топ-менеджмент компанії встановлює обмеження — проекти компанії мають бути з середньорічною рентабельністю не менше 50% (наприклад, стратегія топ-менеджменту вибрати як стратегічні для компанії сферу девелопменту, або венчурні проекти).

Виходячи з обмежень, розглядаючи портфель проектів (Таблиця 1), топ-менеджмент приймає рішення про необхідність продажу проектів №5 — №7 (або якщо мова йде про вибір нових проектів для вилучення в портфель проектів компанії — проекти №1 — №4 приймаються і починається інвестування, проекти №5—7 відхиляються). Дані рішення можуть бути прийняті, якщо немає інших важливих обмежень (наприклад проект №7 не може бути проданий, так як забезпечує роботу проектів №1, №2, №3).

У випадку, якщо компанія має стратегію виходу на нові ринки і стратегією компанії є монополізація ринку, навіть якщо для цього необхідно проводити демпінгову цінову політику, декілька періодів працювати зі збитками, але в майбутньому максимізувати прибуток, що покриє данні затрати. Розглянемо приклад, якщо метою топ-менеджменту компанії є досягнення не менш ніж 50% долі ринку по всім ринкам, в яких працює компанія через три роки.

Виходячи з обмежень, розглядаючи портфель проектів (Таблиця 2), топ-менеджмент приймає рішення інвестувати в проекти №1 — №4, і не інвестувати в проекти №5 — №7 (не дивлячись на те, що по проекту №5 на даний момент доля ринку 64%, прогнозується наприклад, що внаслідок зміни законодавства на ринок вийде велика кількість нових

компаній і доля ринку зменшиться до 35%).

Найбільш актуальним рейтингом проектів в умовах світової кризи для більшості компаній є рейтинг не по надходженню за один рік, не за весь період реалізації проекту і не по NPV (чиста приведена вартість проекту), а саме за надходженнями від проектів протягом наступного року.

Рейтинг за надходженнями за один рік не може використовуватися як стратегічний, тому що не відображає реальну інвестиційну привабливість проектів в довгостроковій перспективі. Але в умовах кризи і відсутності інвестицій, коштів для ведення операційної діяльності, рейтинг по надходженням грошових коштів дозволить тимчасово припинити розвиток проектів, які потребують інвестицій, але не планують повертати інвестиції в наступний плановий рік, а підприємства, що генерують грошові кошти і дозволяють підтримувати діяльність компанії під час кризи, переходять на перші місця рейтингу проектів. Якщо ситуація з грошовими коштами в компанії не є критичною, аналогічний рейтинг можна будувати на період 2—3 наступні роки. Також важливо враховувати суму необхідних інвестицій для розвитку проектів (один з варіантів — дивитися відношення надходжень і інвестицій у проект). Якщо проект за рейтингом по надходженням на першому місці, але надходження від всіх проектів не покривають потребу інвестицій у даний проект і відсутня можливість залучення кредитних коштів, проект потрібно призупинити до часу наявності інвестицій в компанії, а також можливо розглянути варіант продажу (якщо проект не є стратегічним для компанії).

Стратегії по прийняттю рішень, в які проекти інвестувати, а в які ні, може бути стільки, скільки є компаній, в кожній компанії можуть створювати власні корпоративні стандарти і показники для відбору проектів.

Але для того щоб аналізувати портфель проектів за тими чи іншими показниками і критеріями, необхідно їх розрахувати. Бізнес-план є інструментом, що дозволяє зробити аналіз проектів, який буде порівнянним. Тобто якщо всі проекти аналізувати по єдиній методології, корпоративному стандарту бізнес-планування, прийнятому в компанії, то можливе складання рейтингів проектів. Якщо кожний з проектів, що входять в холдингову компанію, працює за власною методологією, то проекти будуть непорівнянні між собою і не буде можливості приймати адекватні інвестиційні рішення (такі, що базуються на повній інформації по проекту і порівнянні з іншими проектами).

Таблиця 2. Приклад рейтингу (портфелю проектів) по долі ринку

№	Назва проекту	Доля ринку на дату прийняття рішення, %	Перспективна доля ринку через три роки (прогноз), %
1	Проект №1	25%	72%
2	Проект №2	54%	60%
3	Проект №3	42%	58%
4	Проект №4	38%	54%
5	Проект №5	64%	35%
6	Проект №6	45%	28%
7	Проект №7	24%	17%

Таблиця 3. Приклад рейтингу (портфелю проектів) по надходженню грошових коштів

№	Назва проекту	Надходження грошових коштів від проекту за 01.01-31.12.2009, тис.грн.	Відношення надходження грошових коштів від проекту до інвестицій в проект за 01.01-31.12.2009, %
1	Проект №1	35 000	115%
2	Проект №2	28 000	57%
3	Проект №3	17 000	135%
4	Проект №4	11 000	21%
5	Проект №5	8 000	19%
6	Проект №6	3 000	15%
7	Проект №7	1 000	11%

Таблиця 4. Приклад побудови плану-графіку работ

Контрольні точки, роботи	Періоди (місяці, роки)												Відповідальний за виконання (посада)		
	2008														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12			
1. Робота №1.										✓					Директор
Робота № 1.1			■	■	■	■									Заступник директора
Робота № 1.2					■	■	■	■	■	■					Керівник маркетингового відділу
Робота № 1.3						■	■	■	■	■	■	■			Керівник юридичного відділу
2. ...															
Довжина виконання роботи										✓	Контрольна точка				

Типовий шаблон бізнес-плану, для розробки бізнес-планів всіх проектів компанії по єдиній методології рекомендується розробляти на основі загальноновизнаної міжнародної методології (наприклад UNIDO), з врахуванням особливостей роботи в Україні та особливостей конкретної групи компаній, для якої розробляється методологія.

Розробка бізнес-планів здійснюється в кілька етапів:

- підготовчий етап,
- етап складання бізнес-плану.

Головним елементом на підготовчому етапі є формування перспективної бізнес-ідеї. На даному етапі здійснюється збір і аналіз інформації про продукцію (послугу), визначаються основні напрямки і тенденції розвитку галузі, формується концепція розвитку або використання активу і здійснюється попередня техніко-економічна оцінка. У випадку ухвалення позитивного рішення щодо реалізації бізнес-ідеї, здійснюється розробка бізнес-плану. Формується група по розробці бізнес-плану, визначається система організаційного й фінансового забезпечення процесу бізнес-планування.

Розглянемо структуру типового шаблону бізнес-плану:

1. Резюме.
2. Цілі, стратегія і обґрунтування реалізації проекту.
3. Аналіз ринку.
4. Характеристика проекту.
5. Організаційний план.
6. План-графік реалізації проекту.
7. Фінанси.
8. Аналіз ризиків по проекту.
9. Додатки.

Розглянемо стисло вимоги до

кожного з розділів бізнес-плану.

Резюме бізнес-плану готується в останню чергу, після підготовки всіх інших розділів. Обсяг резюме не повинен перевищувати дві сторінки, в резюме надається коротка інформація по ключовим розділам бізнес-плану, найчастіше — основна ідея бізнес-плану, ключові точки виконання і показники ефективності проекту для інвестора.

Розділ "Цілі, стратегія і обґрунтування реалізації проекту" повинен відповідати на запитання: "Які результати ми плануємо досягти від реалізації проекту?" і "Який шлях (план) ми обрали для досягнення мети?". Мета проекту повинна відповідати на наступні питання: "Що?" — чітко визначення кінцевого продукту (бажаний стан об'єкта/активу); "Коли?" — дата одержання (створення) кінцевого продукту; "Скільки?" — бюджет на виконання проекту й результати реалізації проекту.

Основні вимоги до формування мети (згідно з концепцією "SMART"): S — конкретні (чітко описані); M — вимірні (виражені кількісно); A — досяжні; R — що приносять користь; T — обмежені за часом. Стратегія проекту визначає шлях (план) для досягнення мети. Наприклад, зайняти відповідну частку ринку, створити "замкнений цикл" для виробництва, запропонувати новий/унікальний продукт і т.д.

Ціль розділу "Аналіз ринку" — оцінка потенціалу ринку, на якому передбачається реалізовувати проект і інвестиційної привабливості обраного сегмента ринку. Інформація розділу є вихідною для планування доходів і витрат по проекту. При розробці розділу необхідно вказувати, чи

проводилися консультації по маркетинговому аналізу із зовнішніми експертами, а також привести джерела одержання використовуваної в розділі інформації. До бізнес-плану додаються результати використаних у розділі маркетингових досліджень, проведених зовнішніми експертами.

Розділ може складатися з наступних найбільш важливих блоків:

1. Визначення цільового ринку.
2. Поточна ситуація на ринку.
3. Прогноз розвитку ринку.
4. Аналіз зовнішнього середовища.

5. Маркетингова концепція.

Розділ "Організаційний план" повинен містити наступну інформацію.

1. Підприємства, що реалізують проект:

- найменування й місце розташування;
- форма власності, структура корпоративних прав.

2. Менеджмент і персонал:

- інформація про менеджмент, що реалізує проект (посада, функції, досвід роботи);
- потреба в персоналі.

3. Партнери:

- наявність партнерів у проекті,
- основи взаємин, суть і обсяг участі (розподіл витрат і прибутків по проекту),

— наявність і порядок документального оформлення партнерських відносин.

4. Постачальники, підрядники, клієнти — вказується, як будуть юридично оформлятися взаємини із ключовими постачальниками, покупцями, дистрибуторами, умови взаємин.

Дозвільна й інша документація, необхідна для здійснення проекту:

- наявність об'єктів інтелектуальної власності (торговельні марки, знаки і т.д.),
- наявність реєстрації й права власності,
- наявність сертифікатів якості на продукцію,
- патенти, авторські права,
- дозвільна документація на спеціальні види діяльності,
- дозвільна документація будівельно-технічного характеру,
- плановані строки одержання документів, можливість одержання, що потрібно зробити, уповноважені дозвільні органи, витрати.

У розділі "План-графік реалізації проекту" необхідно відобразити контрольні точки реалізації проекту, досягнення яких забезпечує одержання очікуваного результату, і роботи/заходи, які необхідно виконати для досягнення даних контрольних точок. Контрольні точки розбивають роботи по проекту на сегменти (групи) і встановлюють строки їх здійснення. Приклад визначення контрольних точок для проекту, зв'язаного з будівництвом: 1. Оформити

Таблиця 5. Приклад таблиці для зображення джерел фінансування по проекту

Назва джерела фінансування	План, тис. грн.							Всього
	2008				2009	2010	...	
	1	2	...	12				
Інвестор								
Партнери								
Реінвестування прибутку								
Кредити банків								
Інше								
.....								
Всього								

Таблиця 6. Приклад таблиці для визначення показників інвестиційної привабливості проекту

№	Показник	Одиниця виміру	Варіант №1	Варіант №2	Варіант №3
1.	Затрати (інвестиції)	тис.грн.			
2.	Надходження	тис.грн.			
3.	Прибуток	тис.грн.			
4.	Дата початку надходження коштів				
5.	Строк реалізації проекту	місяці			
6.	Рентабельність	%			
7.	Середньорічна рентабельність	% в рік			
8.	NPV (Net Profit Value – чиста приведена вартість)	тис.грн.			
9.	PI (індекс чистої доходності)	%			
10.	IRR (Internal Rate of Return – внутрішня норма рентабельності)	%			
11.	PP (payback period - строк окупності інвестицій)	місяці			

права на земельну ділянку — жовтень 2008. 2. Одержати дозвіл на будівництво — лютий 2009. 3. Забезпечити фінансування затвердженого проекту — березень 2009. 4. Закласти фундаменти — червень 2009. 5. Звести будівельну коробку — травень 2010. 6. Закінчити покривельні роботи — серпень 2010. 7. Завершити внутрішні роботи, інженерне встаткування — вересень 2010. 8. Здати об'єкт у експлуатацію — грудень 2010. 9. Продати об'єкт — лютий 2011.

Набір робіт і заходів — це сукупність робочих завдань, які мають вартість, споживають ресурси, можуть бути виконані протягом певного проміжку часу і мають результат (у вигляді документа, пакета документів, одержання виторгу і т.д.), що визначає досягнення контрольної точки. Для збереження контролю виконання проекту деталізація робіт/заходів для досягнення контрольної точки повинна бути не більше 7—10. При наступних ітераціях у процесі розбивки, кожна з робіт ділиться не більш, ніж на 7—10 проміжних робіт більш низького рівня. При плануванні будівництва комплексу з декількох будинків або плануванні виробництва з різними видами товарів чи послуг, контрольні точки плануються по кожному з об'єктів. Відповідно розбивка проектних робіт на сегменти (проміжні роботи) повинна здійснюватися по кожному з об'єктів окремо.

Ціль розділу "Фінанси":

- визначити всі доходи й витрати по проекту в грошовій формі;
- визначити джерела і умови фінансування витрат по проекту.

Обґрунтування величини доходів і витрат:

- приводиться калькуляція собівартості створення одиниці кінцевого продукту:

а) для об'єктів нерухомості — собівартість будівництва 1 кв. м по категоріях нерухомості (житлові приміщення, торговельні площі, паркінг і т.д.);

б) для земельних проектів — вартість 1 сотки землі з урахуванням покупки, її поліпшення і витрат на передпродажну підготовку;

в) для виробничих проектів і проектів, пов'язаних з наданням послуг — структура собівартості номенклатури основної продукції чи послуг. Для проектів, перелік продукції в яких великий, приводити розрахунки собівартості основних груп продукції, розраховуючи на умовну одиницю продукції (кг, тонну);

- приводиться динаміка, що закладається в розрахунки, зміни цін на основні складові собівартості на період реалізації проекту, та зміни цін на кінцеву продукцію або послуги;

- при розрахунках величини податків вказується прийнята в розрахунках система оподаткування з відповідним обґрунтуванням;

- приводиться обґрунтування адміністративних, загальнопромислових, резерву непередбачуваних і інших витрат;

- приводиться інформація про систему розрахунків з покупцями продукції й основними постачальниками сировини, матеріалів, послуг;

- розраховується період обороту обігових коштів і приводяться розрахунки потреби в обігових коштах, та інші допущення, що закладаються в розрахунки фінансової частини.

Розділ повинен включати джерела фінансування витрат по проекту:

- найменування джерел фінансування інвестиційних витрат по проекту (інвестор, банки, фінансові організації, партнери, реінвестування прибутків і інше);

- обсяг і структуру джерел фінансування;

- умови залучення і механізм залучення джерел фінансування (емісія акцій, облігацій, інших цінних паперів, фонди фінансування будівництва, одержання кредиту під заставу устаткування, що купується, землі і інше).

По умовам залучення кредитних ресурсів необхідно вказувати:

- умови фінансування (комісії, процентні ставки, строк кредитування, відстрочки по сплаті). Для великих холдингів, які залучають кредити під фінансування поточної діяльності, вказується загальна сума потреби в кредитному фінансуванні й середньозважена процентна ставка;

- майно, майнові права, які будуть передаватися в забезпечення зобов'язань по кредиту;

- коефіцієнт обслуговування боргу;

- розрахунок зобов'язань по кредиту з щомісячною деталізацією.

Розділ фінанси обов'язково повинен включати в себе:

- звіт про рух грошових коштів;

- звіт про прибуток і збитки;

- прогнозний баланс.

Звіт про рух грошових коштів повинен бути складений з урахуванням календарного плану реалізації проекту. Використовувані при побудові звіту про рух грошових коштів обсяги продажів повинні відобразити прогноз, представлений у маркетинговому розділі бізнес-плану. Облік надходжень і витрат відбувається за часом їх виникнення, моделюючи майбутні платіжні операції підприємства, необхідно описувати календарний рух грошових коштів.

При складанні звіту про рух грошових коштів:

- формується графік руху грошей по операційній, інвестиційній і фінансовій діяльності по проекту;

- враховуються тільки доходи й витрати коштів, доходи й витрати в негрошовій формі — не враховуються;

- необхідно відслідковувати, щоб залишок коштів на кінець періоду не був негативним.

Звіт про рух грошових коштів найчастіше складається з помісячною деталізацією.

Звіт про прибутки і збитки — відображає результати операційної діяльності за звітний період і план на наступні періоди. Ціль складання даного звіту — в узагальненій формі представити результати діяльності з погляду прибутковості. Звіт про прибутки і збитки складається з річною розбивкою.

Прогнозний баланс розробляється також із річною розбивкою.

Залежності від специфічності проекту і наявності інформації для прогнозу, всі звіти можуть готуватися з помісячною, поквартальною або річною деталізацією.

Якщо відсутня специфіка формату звітів згідно з корпоративним форматом компанії з управлінської звітності, рекомендуємо використовувати затверджені формати звітів згідно з законодавством.

Основою для прийняття рішення по бізнес-плану є економічні показники ефективності проекту. Рекомендується робити декілька варіантів розрахунку з різними припущеннями розвитку проекту (найбільш поширений підхід: розрахунок базового, оптимістичного і песимістичного сценаріїв розвитку).

Мета розділу "Аналіз ризиків по проекту" — чітко ідентифікувати ризики проекту і проаналізувати ступінь їх впливу на результати його реалі-

Таблиця 7. Типова таблиця для зображення результатів SWOT-аналізу

S – сильні сторони проекту (Strengths)	O – можливості (Opportunities)
...	...
W – слабкі сторони проекту (Weaknesses)	T – загрози (Threats)
...	...

зації для того, щоб оцінити рівень ризиків проекту в цілому й розробити стратегію по керуванню ризиками.

У даному розділі (або як окремий розділ) обов'язково повинен бути SWOT-аналіз проекту — це визначення сильних і слабких сторін проекту, а також можливостей і загроз, що виходять із оточення проекту (зовнішнього середовища). У SWOT-аналізі потрібно:

- виявити й визначити шляхи розвитку сильних сторін проекту;
- визначити можливості успішного використання існуючих і створення нових можливостей;
- урахувати існуючі слабкі сторони в реалізації проекту, щоб зменшити їхній вплив на розвиток проекту;
- нейтралізувати загрози реалізації проекту.

Також обов'язковими є наступні розділи:

- ідентифікація й оцінка ризиків по проекту (виявити всі найбільш важливі ризики, які можуть мати вплив на зменшення доходів проекту чи збільшення витрат проекту).
- Стратегія керування ризиками (яким чином підприємство планує мінімізувати вплив ризиків).
- Результати реалізації проекту з урахуванням ризиків (прогноз фінансових показників проекту, з урахуванням фінансових наслідків настання ризиків).

Аналіз і оцінка ризиків є окремою великою темою, яка потребує окремого дослідження і буде досліджуватись в наступних роботах.

У додатки необхідно виносити великі розрахункові таблиці, графіки, діаграми. Зокрема:

- а) організаційну структуру проекту;
- б) фінансові розрахунки;
- в) деталізований план-графік виконання проекту;
- г) деталізовані маркетингові звіти і прогнози;
- д) специфічна документація проекту (виколювання з кадастру, кошториси).

ВИСНОВКИ

Проблему використання бізнес-плану для управління проектами досліджувала велика кількість авторів

протягом десятиліть. Особливо це стосується західної економічної літератури, в Україні дана тема менш досліджена. Але незважаючи на значну кількість досліджень, досі відсутня єдина думка щодо структури бізнес-плану, яким змістом повинні бути наповнені розділи, яка роль бізнес-плану у прийнятті інвестиційних рішень. Відсутні два підручника чи наукові праці з бізнес-планування, які б збігалися щодо всіх основних найбільш важливих позицій. Зокрема, це може бути зумовлено тим, що кожен автор робить дослідження, базуючись на певних підприємствах, які мають свою специфічну сферу діяльності, організаційну структуру, бізнес-процеси, процедуру прийняття рішень. Тому кожне дослідження є максимально адаптованим до конкретних підприємств, але може не відповідати вимогам інших підприємств.

Але при всій різноманітності підходів до бізнес-планування, всі зарубіжні і вітчизняні вчені мають єдину думку, що кожна компанія повинна мати бізнес-план. Необхідно як аналізувати минулу діяльність компанії, так і прогнозувати майбутню діяльність і бюджет, використовуючи процедури бізнес-планування.

В даній праці, базуючись на проведеній роботі з бізнес-планування на підприємствах різної сфери діяльності, розміру і форми власності (зокрема, сфера девелопменту, виробництва (більше десяти різних сфер виробництва), сфера послуг, фінансова сфера (банки, страхові компанії, колекторські компанії), приватної і державної форми власності), я розробив загальну структуру бізнес-плану і найбільш важливі критерії для кожного з розділів і рекомендації щодо побудови рейтингу проектів. Дану структуру можливо використовувати для будь-якої сфери діяльності, а в залежності від конкретної сфери діяльності і специфіки підприємства доповнювати відповідні розділи (наприклад, для сфери девелопменту — найбільшу увагу приділити питанням отримання дозволів на проектування і будівництво, стабільність побудови і продажу квадратних метрів, для виробництва — план виробництва, специфічні показники й індикатори конкретного виробництва, для фінансо-

вої сфери — план капіталізації і інше). Щодо рейтингів проектів, я зробив висновок, що не може бути єдиного універсального рейтингу проектів для всіх компаній. Залежно від сфери діяльності, фінансового стану компанії, стратегічних цілей, зовнішніх чинників, в кожній компанії будується відповідна управлінська звітність і рейтинг проектів. Загальною рекомендацією для всіх компаній, незалежно від сфери діяльності під час економічних криз, є концентрація максимальної уваги на ліквідності за рахунок використання рейтингів проектів по надходженням грошових коштів від проектів за наступний плановий період, з урахуванням суми планових інвестицій на наступний період по всьому портфелю проектів групи компаній.

Література:

1. Закон України "Про інвестиційну діяльність" від 18 вересня 1991. — К.: Парламент. вид-во, 2000 р., 15 с.
2. Закон України "Про іноземні інвестиції" від 13 березня 1992 № 2198-ХІІ, К.: Відомості Верховної Ради України, 1992, № 26, с.357.
3. Закон України "Про національну програму сприяння розвитку малого підприємництва в Україні" від 21 грудня 2000 № 2157-ІІІ. — К.: Уряд. кур'єр, 2001 р., 25 січ., с. 2.
4. Закон України "Про оподаткування прибутку підприємств" від 22 травня 1997 № 283/97. — К.: Відомості Верховної Ради України, 1995, № 4, С.28—46.
5. Постанова Кабінету Міністрів України "Про затвердження Програми розвитку інвестиційної діяльності на 2002—2010 рр." від 28 грудня 2001 № 1801. — К.: Офіційний вісник України, 2002 р., № 12, с. 29.
6. Барроу П., "Бизнес-план, который работает", М.: Альпина Бизнес Букс, 2006, 288 с.
7. Бланк И.А. Инвестиционный менеджмент. — К.: МП Итем ЛТД Юнайтед Лондон Трейд Лимитед, 1995, 447 с.
8. Виленский П.А., Лившиц В.Н., Смоляк С.А. Оценка эффективности инвестиционных проектов: Теория и практика. — М.: Дело, 2001, 398 с.
9. Губський Б.В. Інвестиційні процеси в глобальному середовищі. — К.: Наукова думка, 1998, 390 с.
10. Керцнер Г. Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели зрелости. — М.: ДМК, 2004, 366 с.
11. Пересада А.А. Управление инвестиционным процессом. — К.: Лібра, 2002 р., 472 с.
12. Ридинг Клайв. Стратегическое бизнес-планирование. Динамическая система повышения эффективности и обеспечения конкурентного преимущества. — М.: Баланс-Клуб, 2005, 352 с.

Стаття надійшла до редакції 03.01.2009 р.