

Рис. Удосконалена лінійна організаційна структура будівельного підприємства (розроблено на основі [5], [8])

Таким чином, запропонована лінійна організаційна структура даного підприємства стане значно ефективнішою, ніж та, що існує і до сьогодні, оскільки вона дозволяє будівельному підприємству злагоджено взаємодіяти із зовнішнім середовищем, продуктивно і доцільно розподіляти та спрямовувати зусилля своїх співробітників і, таким чином, задовольняти потреби клієнтів і досягати своїх цілей із високою ефективністю.

Наук. керівн. Боярська М. О.

Література: 1. Удовенко О. М. Будівництво в умовах ринкової економіки : підручник / О. М. Удовенко. – Тернопіль : Економічна думка, 2009. – 314 с. 2. Беркута А. В. Сучасний стан та деякі напрями реформування будівельної галузі у 2000 – 2004 роках : навч. посібн. / А. В. Беркута. – К. : Будівництво, 2000. – 356 с. 3. Калетнік Г. М. Державне регулювання економіки : навч. посібн. / Г. М. Калетнік, А. Г. Мазур, О. Г. Кубай. – К. : Хай-Тек Прес, 2011. – 417 с. 4. Соколов Г. К. Технологія і організація будівництва : підручник / Г. К. Соколов. – М. : Академія, 2008. – 527 с. 5. Поповиченко І. В. Ефективна економіка [Електронний ресурс] / І. В. Поповиченко // Декомпозиція організаційної структури підрядного будівельного підприємства як основа створення його логістичної системи. – 2009. – № 2. – Режим доступу : <http://www.economy.nayka.com.ua>. – Назва з екрану. 6. Скала Г. Ф. Економіка будівництва : навч. посібн. / Г. Ф. Скала, А. Л. Шутенко. – К. : Арістей, 2009. – 422 с. 7. Бондар Н. М. Управління персоналом : підручник / Н. М. Бондар. – К. : Арістей, 2005. – 518 с. 8. Александрова Н. О. Організаційна структура будівельного підприємства : підручник / Н. О. Александрова. – Львів : Кальварія, 2005. – 196 с.

УДК 005.511(083.92):330.322

Омельченко М. О.

Студент 3 курсу
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

РОЗРОБКА БІЗНЕС-ПЛАНУ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПРОЕКТУ

Анотація. Розглянуто підходи до формування бізнес-плану інвестиційного проекту, особливості складання бізнес-планів в Україні та за кордоном. Запропоновано використовувати метод Cash-flow у процесі розробки бізнес-плану інвестиційного проекту.

Аннотация. Рассмотрены подходы к формированию бизнес-плана инвестиционного проекта, особенности составления бизнес-планов в Украине и за рубежом. Предложено использовать метод Cash-flow в процессе разработки бизнес-плана инвестиционного проекта.

Annotation. The article considers the approaches to the formation of a business plan of an investment project, the peculiarities of business plans development in Ukraine and abroad. A Cash-flow method is offered to be used in the process of developing a business plan for a project.

Ключові слова: бізнес-план, інвестиційний проект, планування, інвестиції, грошові потоки, інвестор.

Інноваційні проекти порівняно з іншими інвестиційними проектами характеризуються підвищеним рівнем ризиковості. Причинами високого рівня ризиків є те, що аналітики підприємств не здатні прогнозувати реакцію ринку на інновацію, оскільки відсутні ретроспективні дані для моделювання



майбутнього розвитку подій щодо продукту, який є абсолютно новим для споживачів. З огляду на це умовою започаткування і реалізації інноваційних проектів є обґрунтування їхньої окупності й прибутковості у визначений період часу. Таке обґрунтування, як правило, наводиться в бізнес-планах. Більшість технологій бізнес-планування має універсальний характер. Вони не враховують специфіки окремих видів інвестиційних проектів. Проблема бізнес-планування інноваційних проектів полягає в тому, що досі відсутні спеціально розроблені технології бізнес-планування, які б дозволяли адекватно аргументувати економічну ефективність вкладення коштів в інновації з урахуванням тих чинників, які відрізняють інноваційні проекти від усіх інших інвестиційних проектів.

Аналіз діючих стандартів бізнес-планування [1; 2], науково-методичних праць [3 – 5], а також інших джерел [6 – 12] дозволяє стверджувати, що для реалізації інноваційних проектів відсутні спеціальні технології бізнес-планування. Як наслідок, стандартні технології адаптуються до конкретних умов ініціаторами інноваційних проектів на основі власного досвіду, бачень, переконань. Це здебільшого є причиною суб'єктивізму бізнес-планування інноваційних проектів.

Метою статті є аналіз переваг та недоліків існуючих технологій бізнес-планування на предмет їхньої прийнятності для обґрунтування ефективності вкладення коштів в інноваційні проекти.

Технології бізнес-планування відрізняються рівнем деталізації і переліком показників, які використовуються для обґрунтування економічних вигід від реалізації бізнесових ідей. Планування є невід'ємною частиною процесу управління. Очевидно, що кожен потенційний інвестор здійснює планування, пов'язане з визначенням перспективних потреб інвестиційного проекту у фінансових, трудових, виробничих і матеріальних ресурсах.

Над розробкою поради працювали такі вчені, як: Савчук В. П., Прилипко С. І., Величко Є. Г., Попова В. М., Ляпунова С. І., Шульга Г. Ю. та ін. [2; 3; 5 – 9].

Бізнес-план – це документ, що описує всі основні аспекти майбутнього фірми чи нової діяльності і містить аналіз проблем, з якими вона може зіткнутися, а також способи їх вирішення [5].

Інвестиційний проект – обґрунтування економічної доцільності, обсягів і термінів проведення капітальних вкладень, включаючи необхідну документацію, що розробляється відповідно до прийнятих стандартів, а також опис практичних дій з реалізації інвестицій (бізнес-план) [6].

Основна мета розробки бізнес-плану інвестиційного проекту полягає у здійсненні планування інвестиційної діяльності, орієнтованої на найближчі і віддалені періоди розвитку інвестиційного проекту, відповідно до потреб ринку і можливостей отримання необхідних ресурсів (фінансових, матеріальних, кадрових, інформаційних тощо).

Інвестиційний бізнес-план або бізнес-план інвестиційного проекту – це документально оформлений прояв інвестиційної ініціативи господарюючого суб'єкта, що передбачає вкладення капіталу в певний об'єкт. Основним джерелом капіталу при цьому виступає зовнішній інвестор, незнайомий з підприємством або із запропонованою інвестиційною ідеєю, який потребує високої деталізації питань, що його цікавлять.

Інвестиційний бізнес-план має свою специфіку. Основним завданням у цьому випадку є переконати інвестора в прибутковості для нього вкладень в інвестиційний проект, що йому надається. Через те що пропозицій в інвестора може бути багато, перше враження може виявитися вирішальним. Тому бізнес-план для інвестора звичайно пишуть у вигляді короткого резюме інвестиційного проекту. Особлива увага приділяється опису суті проекту, формулюванню цілей і завдань; у ньому повинні бути представлені результати проведеного дослідження ринку, необхідні та наявні ресурси, передбачувані результати від реалізації проекту, основні показники та короткі висновки. Концепція інвестиційного бізнес-плану створюється виходячи із цільової функції документа. Тому обсяг, зміст, структура та подробиці диктуються поставленими цілями та вимогами кінцевих адресатів (майбутні акціонери, венчурні фірми тощо).

Якщо інвестора зацікавить надане резюме інвестиційного проекту, він захоче одержати більш докладну інформацію. Докладний інвестиційний бізнес-план має значний обсяг і описує всі сторони проекту. Для того щоб переконати інвестора в серйозності пропозиції, особи, що представляють проект, і в першу чергу керівник, повинні показати повну проінформованість стосовно всіх основних моментів інвестиційного проекту, що надається.

Крім повернення від інвестицій інвестора буде цікавити ризик при участі в проекті та можливі варіанти його оптимізації, а також можливість контролю стану справ підприємства та дій його керівництва. Тому в інвестиційному бізнес-плані слід також проаналізувати всі можливі варіанти участі сторін у проекті.

Таким чином, інвестиційний бізнес-план визначає обсяг інвестицій, необхідних на створення бізнесу, і показує всі його сильні та слабкі сторони. Визначає стратегію розвитку підприємства, відповідно до маркетингової ситуації на ринку та її перспектив.

Усі питання щодо розробки бізнес-планів інвестиційних проектів в Україні регулюються Наказом № 73 від 31.08.2010 р. Державного агентства України з інвестицій та розвитку "Про затвердження Методичних рекомендацій з розробки бізнес-планів інвестиційних проектів" [2]. Цей документ акцентує увагу на тому, за якими показниками необхідно визначати доцільність реалізації інвестиційного проекту, а саме: чиста наведена вартість – NPV, внутрішня норма дохідності – IRR, дисконтований період окупності інвестиційного проекту – DPP, модифікована внутрішня норма прибутку – MIRR, період окупності – PP, індекс прибутковості – PI, рентабельність.

Однак в Україні історія розробки бізнес-планів не надто тривала, тому і досвід необхідно отримувати в інших країнах, де практика бізнес-планування інвестиційних проектів має тривалу історію розвитку. Слід розглянути детальніше світовий досвід розробки бізнес-планів інвестиційних проектів.

На Заході (зокрема в США) і в Росії широко використовується для розробки бізнес-планів та інвестиційних проектів програма Project Expert, яка працює більше ніж на 4 500 підприємствах. Вона суттєво полегшує прогнозування грошових потоків на основі фінансової моделі. На основі даних планової діяльності, необхідних інвестицій і залученому фінансуванню Project Expert автоматично формує прогнозний баланс, звіт про рух грошових коштів, баланс про прибутки і збитки, таблиці фінансових показників, різні звіти і графіки. Під час підготовки інвестиційних проектів у США, Німеччині, Швеції використовується методика UNIDO, яка існує вже 20 років і стала визнаним у світі стандартом де-факто. В її основі лежить метод аналізу грошових потоків Cash-flow, з яким вітчизняні економісти практично не знайомі. Звичайно, при використанні її в умовах нашої країни економісти стикаються з рядом обмежень, наприклад: як урахувати інфляцію, її неоднорідність, затримки виплат, національну систему бухгалтерського обліку, податкове законодавство тощо.

На думку автора, українським інвесторам особливу увагу слід приділити світовому досвіду в аспекті застосування методу аналізу грошових потоків Cash-flow, який не тільки дозволяє визначити перспективність та доцільність запровадження певного інвестиційного проекту, але й дає змогу інвестору оцінити, в який проміжок часу він буде отримувати певний грошовий потік від реалізації інвестицій. Відстеження грошового потоку для інвестора в умовах ринкових відносин є дуже важливим, оскільки це дозволяє планувати фінансову діяльність інвестора та враховувати додаткові чинники зовнішнього середовища. Автор пропонує відобразити в узагальненому вигляді основні етапи аналізу перспектив реалізації інвестиційного проекту з урахуванням світового досвіду та методу Cash-flow на рисунку.

Подані на рисунку етапи, за умови їх дотримання, дозволять визначити не лише доцільність інвестиційного проекту, але й спрогнозувати перспективні грошові потоки від інвестиційного проекту.

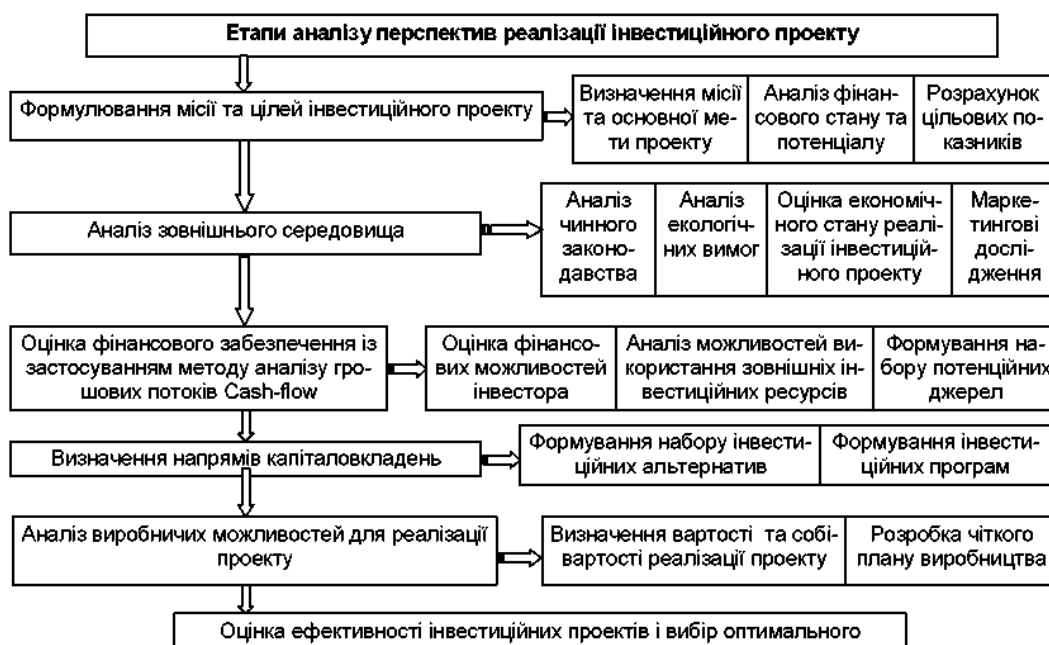


Рис. Основні етапи аналізу перспектив реалізації інвестиційного проекту

Аналіз інвестиційних проектів набуває особливої актуальності в умовах посткризової економіки, коли збільшується ризикованість реалізації інвестиційних проектів. Такий аналіз є комплексом методичних і практичних прийомів розробки, обґрунтування й оцінки доцільності реалізації проекту, який базується на використанні вітчизняного та зарубіжного досвіду складання бізнес-планів. Більшість проектів, що виявилися збитковими, могла бути не допущена до реалізації за умови якісного попереднього аналізу з урахуванням зовнішніх умов і внутрішніх якостей проекту. Тому в сучасних умовах виходу із кризи особливу увагу необхідно приділяти оцінці ефективності реалізації інвестиційного проекту із застосуванням методу Cash-flow.

Таким чином, окрім стандартних позицій, які відображаються в бізнес-планах усіх інвестиційних проектів, у бізнес-планах реалізації інноваційних проектів необхідно відображати таке: швидкість дифузії інновацій серед підприємств-виробників і споживачів інноваційної продукції; законодавчі відмінності захисту прав інтелектуальної власності у країнах, куди планується експортувати інноваційну продукцію; варіативність окупності вкладених в інноваційний проект коштів за умови використання монопольного й конкурентного ціноутворення; рівень диверсифікованості джерел фінансування інноваційного проекту, зокрема диверсифікованості банківського кредитування.

Незважаючи на те що окремі з проаналізованих технологій бізнес-планування для реалізації інноваційних проектів мають певні переваги порівняно з іншими, спільними їхніми недоліками є такі: під час реалізації інноваційних проектів неможливо скористатися ретроспективними даними,



особливо коли йдеться про продукт чи технологію, яка є інновацією для ринку, а не для підприємства; оскільки інноваційні продукти не мають аналогів, то ймовірність точності оцінювання місткості ринку й рівня попиту є надзвичайно низькою. Головною причиною цього є відсутність джерел отримання інформації про те, як можуть відреагувати споживачі на інноваційний продукт; існуючі технології бізнес-планування не враховують того, що передумовою успішності реалізації інноваційних проєктів є захист прав інтелектуальної власності на продукт або технологію, адекватність механізму фінансування проєкту, а також розподілу прибутків або збитків від його реалізації. На підставі врахування цих недоліків подальші дослідження необхідно проводити у напрямі розроблення такої технології бізнес-планування інноваційних проєктів, яка б забезпечувала поінформованість потенційних реалізаторів проєкту про ймовірність прибутковості проєкту, безпечність його виконання, адаптивність до змін ринкової кон'юнктури.

Наук. керівн. Нечипорук О. В.

Література: 1. Литвин А. Т. Бизнес-план как основа успешной предпринимательской деятельности в сфере предоставления спортивно-оздоровительных услуг населению / А. Т. Литвин // Педагогіка, психологія та мед.-біол. пробл. фіз. виховання і спорту. – 2002. – № 8. – С. 75–81. 2. Про затвердження Методичних рекомендацій з розробки бізнес-планів інвестиційних проєктів : Наказ № 73 від 31.08.2010 р. Державного агентства України з інвестицій та розвитку [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.brusyliv.rda.gov.ua/brusyliv_rda/departments/method.pdf. – Назва з екрану. 3. Котлярова В. Г. Бизнес-план: технология разработки и обоснования : конспект лекций. Ч. 1 / В. Г. Котлярова. – Х. : Изд. ХНЭУ, 2004. – 104 с. 4. Подік С. М. Бизнес-план банку / С. М. Подік, А. С. Подік. – К. : ФАДА, ЛТД, 2010. – 255 с. 5. Оформлення і стиль бізнес-плану [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://buklib.net>. – Назва з екрану. 6. Савчук В. П. Анализ и разработка инвестиционных проектов : учебн. пособ. / В. П. Савчук, С. И. Прилипко, Е. Г. Величко. – К. : Абсолют-В ; Эльга, 2009. 7. Бизнес-планирование : учебник / под ред. В. М. Попова, С. И. Ляпунова. – М. : Финансы и статистика, 2008. – 815 с. 8. Гриньова В. М. Інвестиційний менеджмент / В. М. Гриньова, В. О. Кожда, Т. І. Лепейко. – Х. : ВД "ІНЖЕК", 2005. – 664 с. 9. Шульга Г. Ю. Оцінка інвестиційної привабливості підприємства / Г. Ю. Шульга // Збірник матеріалів міжнародної науково-практичної конференції "Інтеграційні процеси в економіці України". – 2008. – № 9. – С. 10. Интерактивная бизнес-модель предприятия [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://progressive-management.com.ua>. – Назва з екрану. 11. Тарасюк Г. М. Бизнес-план: розробка, обґрунтування та аналіз / Г. М. Тарасюк. – Житомир : Житомир. держ. технол. ун-т, 2006.

Польшина І. М.

УДК 331.101.3

Магістр 2 року навчання
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ КРІ ТА МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ: НЕРОЗРИВНО ПОВ'ЯЗАНІ ПОНЯТТЯ

Анотація. Розглянуто поняття "ключові показники ефективності" (КРІ), наведено взаємозв'язок між системою мотивації персоналу та КРІ, визначені основні переваги КРІ та представлені вимоги, які пред'являються до кожного з коефіцієнтів.

Анотация. Рассмотрено понятие "ключевые показатели эффективности" (КРІ), приведена взаимосвязь между системой мотивации персонала и КРІ, определены основные преимущества КРІ и представлены требования, предъявляемые к каждому из коэффициентов.

Annotation. The concept of the key performance indexes (KPI) is considered, the relationship between the motivation and the KPI is represented, the basic advantages of the KPI are defined and requirements for each of the coefficients are represented.

Ключові слова: ключові показники ефективності, мотивація персоналу.

© Польшина І. М., 2014

ISO

"Управління розвитком", № 9(172)2014