

МЕТОДИЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ

З РОЗРОБКИ БІЗНЕС-ПЛАНІВ ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ

1. ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

1.1. Методичні рекомендації з розробки бізнес-планів інвестиційних проектів (далі – Методичні рекомендації) підготовлено з метою забезпечення єдиного підходу до розробки суб'єктами господарювання бізнес-планів інвестиційних проектів (далі – бізнес-план).

Методичні рекомендації узагальнюють світовий та вітчизняний досвід розроблення бізнес-планів і призначені для надання методичної допомоги суб'єктам господарювання.

Бізнес-план – це документ, який містить маркетингову, технічну та фінансову інформацію, що обґрунтовує доцільність інвестування у новий проект або розширення уже існуючого бізнесу.

1.2. Розроблення бізнес-плану здійснюється в декілька етапів:

- підготовчий;
- розроблення бізнес-плану;
- реалізація бізнес-плану.

Головним елементом на підготовчому етапі є формування перспективної бізнес-ідеї, яка являє собою ідею виробництва нової продукції, товару, роботи, послуги, впровадження нового технічного, організаційного або економічного рішення тощо (далі - продукція).

На цьому етапі здійснюється:

- дослідження ринку реалізації продукції, визначення можливих постачальників обладнання та технологій, сировини, матеріалів тощо;
- підготовка вихідних даних, необхідних для виконання фінансово-економічних розрахунків бізнес-плану;
- визначення механізмів та джерел фінансування інвестиційного проекту.

Результати дослідження ринку дозволяють прийняти рішення про доцільність виробництва конкретного виду продукції або збільшення обсягу її виробництва.

Одночасно із дослідженням ринку проводиться дослідження щодо вибору технологій та обладнання, здатних забезпечити виробництво конкурентоспроможної продукції. На цьому етапі аналізуються пропозиції постачальників обладнання, узагальнюється інформація про технічні характеристики, вартість та умови постачання виробничого обладнання та технологій.

З урахування результатів досліджень ринку, вибору технологій та обладнання здійснюється розрахунок обсягів виробництва і реалізації майбутньої продукції, витрат на її виготовлення та реалізацію, визначення обсягів інвестицій та вироблення стратегії маркетингу. Прогнозуються альтернативні варіанти реалізації інвестиційного проекту, проводиться оцінка їх ефективності і ступінь ризику.

На цьому етапі приймається остаточне рішення про доцільність впровадження бізнес-ідеї.

У разі прийняття позитивного рішення стосовно впровадження бізнес-ідеї здійснюється розроблення бізнес-плану. Формується група розробників бізнес-плану, визначається система організаційного та фінансового забезпечення бізнес-планування.

На етапі розроблення бізнес-плану визначаються та виконуються завдання, серед яких основними є:

- формування потрібних для реалізації інвестиційного проекту практичних завдань, їх логічної послідовності та графіка виконання;
- визначення необхідних ресурсів для виконання кожного завдання;
- розроблення кошторису реалізації і потоків ресурсів, що забезпечують фінансування протягом усього часу реалізації інвестиційного проекту;
- здійснення практичних завдань, контроль показників його реалізації та корегування в разі необхідності завдань і розрахунків, зроблених під час розроблення бізнес-плану.

Дані, які відображаються в бізнес-плані, повинні бути ідентичними на всіх етапах його розгляду. У разі необхідності окремі розділи бізнес-плану можуть доповнюватися розрахунками, обґрунтуваннями (проведенням експертизи, погодженням або оцінкою).

2. СТРУКТУРА БІЗНЕС-ПЛАНУ ТА ЙОГО РОЗРОБЛЕННЯ

Як у світовій, так і у вітчизняній практиці по бізнес-плануванню немає законодавчо визначеного чіткого переліку розділів бізнес-плану.

У зв'язку з цим, проведений аналіз довів доцільність застосування структури та методики складання бізнес-плану, яка відповідає стандартам United Nations Industrial Development Organization (UNIDO).

Виходячи із стандартів цієї організації, бізнес-план має складатися із таких розділів:

1. Титульний аркуш;
2. Меморандум про конфіденційність;
3. Резюме;
4. Опис суб'єкта господарювання та сфера його діяльності;
5. Загальна інформація про інвестиційний проект, у тому числі відповідність завданням і пріоритетам, визначеним Програмою діяльності Кабінету Міністрів України;

6. Опис продукції суб'єкта господарювання, у тому числі для реалізації інвестиційного проекту;
7. Маркетинг і збут продукції, у тому числі для реалізації інвестиційного проекту;
8. Виробничий план, у тому числі для реалізації інвестиційного проекту;
9. Організаційний план, у тому числі для реалізації інвестиційного проекту;
10. Фінансовий план, у тому числі для реалізації інвестиційного проекту;
11. Оцінка ефективності реалізації інвестиційного проекту;
12. Ризики;
13. Додатки.

1. Титульний аркуш.

Розділ містить інформацію про назву інвестиційного проекту, дату його підготовки, розробника (розробників).

2. Меморандум про конфіденційність.

У цьому розділі міститься інформація про наявність у бізнес-плані інформації з обмеженим доступом та встановлені обмеження щодо неї.

3. Резюме.

Розділ, що містить основні положення всього бізнес-плану, із невеликим обсягом. На підставі резюме можна зробити висновок про весь інвестиційний проект, тому необхідно зазначити в резюме коротку важливу інформацію про суб'єкта господарювання та інвестиційний проект. Резюме повинно містити мінімум спеціальних термінів та відповідати на основні питання: мета інвестиційного проекту, загальна характеристика суб'єкта господарювання, необхідні інвестиції та ресурси, переваги для суб'єкта господарювання та держави від реалізації інвестиційного проекту, співвиконавці інвестиційного проекту, гарантії та засоби контролю за реалізацією інвестиційного проекту, а також ринки збуту, обсяг продажів, витрати, прибуток, термін окупності вкладень, ризики.

Усі наступні розділи бізнес-плану розшифровують інформацію з резюме і доводять правильність розрахунків.

Вказаний розділ складається на завершальному етапі розробки бізнес-плану, коли є повна ясність по всіх інших розділах. Орієнтовний обсяг резюме становить 2-3 сторінки.

4. Опис суб'єкта господарювання та сфера його діяльності.

Опис суб'єкта господарювання передбачає відображення загальної інформації про суб'єкта господарювання, організаційно-правову форму, форму власності, наявність ліквідного майна, фінансові показники діяльності, кадрове забезпечення, структуру, напрями діяльності, продукцію, партнерські відносини тощо.

Опис сфери діяльності та перспективи розвитку суб'єкта господарювання передбачає розкриття показників, зокрема щодо його ролі і місця в галузевій ієрархії та ринку в цілому; інвестиційні проекти, які реалізуються (реалізовані), джерела їх фінансування; характеристика наявних технологій,

основних виробничих фондів; слабкі та сильні місця у виробничо-господарській діяльності, її особливості (сезонний характер збуту продукції, серійний характер виробництва, інші особливості), тенденції виробництва тощо.

5. Загальна інформація про інвестиційний проект, у тому числі відповідність завданням і пріоритетам, визначеним Програмою діяльності Кабінету Міністрів України.

Загальна інформація про інвестиційний проект включає в себе відомості про його назву, сферу реалізації, інноваційну спрямованість, забезпечення енергозбереження та захисту навколишнього природного середовища, конкурентоспроможність продукції, яка є результатом реалізації інвестиційного проекту, посилення на положення Програми діяльності Кабінету Міністрів України, на виконання яких спрямований інвестиційний проект, тощо.

6. Опис продукції суб'єкта господарювання, у тому числі для реалізації інвестиційного проекту.

У даному розділі доцільно відобразити інформацію про:

- найменування продукції;
- призначення та сфера застосування продукції;
- основні характеристики продукції;
- конкурентоспроможність;
- патентоспроможність;
- інноваційність;
- наявність чи необхідність отримання документів дозвільного характеру, у тому числі ліцензій;
- ступінь готовності до виробництва та реалізації продукції;
- наявність сертифіката якості;
- безпека та екологічність;
- умови постачання та упаковка;
- гарантії та сервіс;
- утилізація відходів.

У даному розділі надається інформація про продукцію, яка буде отримана за результатами реалізації інвестиційного проекту. Оптимальним буде надання у додатку до бізнес-плану фотографій, малюнків, креслень, макетів, ескізів, схем, натурального зразку та інших форм відображення, що надають предметне уявлення про продукцію.

Якщо інвестиційним проектом передбачено виробництво декількох видів продукції, то інформація має бути надана по кожному виду окремо.

7. Маркетинг і збут продукції, у тому числі для реалізації інвестиційного проекту.

У даному розділі визначається маркетингові дослідження, опис ринку та перспективи його розвитку, аналіз та опис конкурентів, сильні та слабкі сторони суб'єкта господарювання, споживачі продукції (способи

зацікавлення споживачів, аналіз еластичності попиту на продукцію), вимоги споживачів до продукції та можливості суб'єкта господарювання щодо їх дотримання, SWOT – аналіз, стратегія реклами та просування продукції.

8. Виробничий план, у тому числі для реалізації інвестиційного проекту.

Виробничий план передбачає надання інформації про:

- розташування суб'єкта господарювання, транспортні шляхи, наявність комунікацій;
- виробничі площі, устаткування, технології виробництва, їх прогресивність, необхідність придбання зарубіжних патентів, ліцензій, ноу-хау тощо;
- забезпеченість виробництва основними ресурсами (сировина, матеріали, енергетичні ресурси);
- імпортна складова інвестиційного проекту (необхідність придбання сировини, матеріалів, обладнання тощо за кордоном, а також перелік основних контрагентів, у яких планується купівля імпортової продукції);
- кадрове забезпечення та рівень кваліфікації кадрів;
- екологічність виробництва та безпека працівників;
- обсяги виробництва;
- заробітна плата та інші витрати на персонал;
- витрати на сировину та матеріали;
- поточні витрати на виробництво;
- загальні витрати.

9. Організаційний план, у тому числі для реалізації інвестиційного проекту.

У даному розділі у відповідності з основними етапами реалізації інвестиційного проекту дається комплексне обґрунтування організаційних заходів.

Окремо пояснюється організаційна структура суб'єкта господарювання, строки реалізації інвестиційного проекту, умови оплати і стимулювання праці, структура і склад підрозділів, навчання персоналу, тощо.

10. Фінансовий план, у тому числі для реалізації інвестиційного проекту.

У цьому розділі розкриваються фінансово-економічні розрахунки і повинні бути відображені такі показники:

- вартість реалізації інвестиційного проекту та джерела фінансування;
- витрати підготовчого періоду;
- витрати основного періоду;
- розрахунок надходжень;
- витрати, пов'язані з обслуговуванням залучених коштів;
- податкові платежі;
- план руху грошових потоків (Кеш-Фло);
- відомості про оборотний капітал;

- рух грошових потоків;
- прогнозний баланс.

11. Оцінка ефективності реалізації інвестиційного проекту.

Вказаний розділ має розкривати:

- оцінку інвестиційного проекту, його ефективність і спрямованість;
- аналіз чутливості діяльності суб'єкта господарювання до зовнішніх чинників;
- розрахунки основних показників платоспроможності і ліквідності, прогнозовані показники ефективності інвестиційного проекту (чиста приведена вартість - NPV, внутрішня норма дохідності - IRR, дисконтований період окупності інвестиційного проекту - DPP, модифікована внутрішня норма прибутку – MIRR, період окупності – PP, індекс прибутковості – PI, рентабельність тощо).

Основні показники платоспроможності і ліквідності, прогнозовані показники ефективності інвестиційного проекту розраховується таким чином:

ПОКАЗНИК	ФОРМУЛА РОЗРАХУНКУ
Чиста приведена вартість (NPV)	$NPV = \sum_{k=1}^n \frac{CF_k}{(1+r_k)^k} - \sum_{j=1}^m \frac{I_j}{(1+i_j)^j}$ <p>де: \sum - знак суми;</p> <p>n - період прогнозування;</p> <p>CF_k - чистий вхідний потік коштів (доходи) у рік, k;</p> <p>r_k - річна ставка дисконту в рік, k;</p> <p>m - кількість років, протягом яких планується інвестування у проект;</p> <p>I_j - інвестиції (витрати) у рік, j;</p> <p>i_j - прогнозований рівень інфляції у рік, j.</p>
Внутрішня норма дохідності (IRR)	$\sum_{k=1}^n \frac{CF_k}{(1+IRR)^k} = I_0$ <p>де: \sum - знак суми;</p> <p>IRR - таке значення ставки дисконтування, при якій поточне значення інвестицій (витрат) дорівнює поточному значенню потоків грошових коштів (доходів) за рахунок інвестицій, або значення показника дисконту, при якому забезпечується нульове значення чистого поточного значення інвестиційних вкладень;</p> <p>CF_k - вхідний грошовий потік (доходи) у рік, k;</p> <p>I_0 - поточне значення інвестицій.</p>

<p>Дисконтований період окупності (DPP)</p>	$DPP = \sum_{t=1}^{DPP} \frac{CF_t}{(1+r)^t}$ <p>де: \sum - знак суми; CF_t - грошовий потік у рік, t; t - порядковий номер року від початку реалізації інвестиційного проекту; r - відсоткова ставка дохідності.</p>
<p>Модифікована внутрішня норма прибутку (MIRR)</p>	$\sum_{t=0}^n \frac{I_t}{(1+r)^t} = \frac{\sum_{t=1}^n CF_t * (1+d)^{n-t}}{(1+MIRR)^n}$ <p>де: \sum - знак суми; CF_t – грошовий потік за період t = 1, 2, ..., n; I_t – відтік грошових коштів в періоді t = 0, 1, 2, ... n (за абсолютною величиною); r – бар'єрна ставка (ставка дисконтування), частка одиниці; d – рівень реінвестицій, частка одиниці (відсоткова ставка, що базується на можливих доходах від реінвестиції отриманих позитивних грошових потоків або норма рентабельності реінвестицій); n – число періодів.</p>
<p>Період окупності (PP)</p>	<p>Статистичний період окупності:</p> $\sum_{t_1}^{t_2} Inflow - \sum_{n=t_1}^{t_2} Outflow = 0$ <p>Дисконтований період окупності:</p> $\sum_{t_1}^{t_2} DInflow - \sum_{n=t_1}^{t_2} DOutflow = 0$ <p>де, \sum - знак суми; n – місяць інвестиційного проекту; t₁, t₂ – межі розрахунку; D – дисконтований множник.</p>
<p>Індекс прибутковості (PI)</p>	$PI = \frac{NPV}{I}$ <p>де, NPV – чистий приведений прибуток; I – вкладення.</p>

- соціальні наслідки реалізації інвестиційного проекту (відсутність заборгованості із заробітної плати, кількість збережених (утворених) робочих місць, рівень заробітної плати (не нижче, ніж по регіону та галузі), поліпшення (створення) інфраструктури), збільшення обсягів реалізації продукції, упровадження інновацій тощо;
- бюджетну ефективність.

Основним показником оцінки ефективності інвестиційних проектів, які передбачають державну або регіональну фінансову підтримку, є бюджетний ефект (B_t). Для року t здійснення інвестиційного проекту він визначається як перевищення доходів відповідного бюджету (D_t) над витратами (V_t) внаслідок реалізації інвестиційного проекту:

$$B_t = D_t - V_t$$

Показники бюджетної ефективності розраховуються на підставі визначення потоку бюджетних коштів.

До надходжень для розрахунку бюджетної ефективності належать:

- надходження від податків, зборів та інших обов'язкових платежів;
- кошти від сплати за отримання ліцензій, проведення конкурсів і тендерів на розвідку, будівництво та експлуатацію об'єктів;
- погашення кредитів, виданих з відповідного бюджету;
- плата за надання кредиту та/або державної гарантії виконання зобов'язань юридичних осіб - резидентів;
- дивіденди.

До видатків бюджетних коштів належать:

- надання коштів для викупу державою акцій додаткових емісій або внесення додаткових вкладів до статутних капіталів господарських товариств, у яких державі належать корпоративні права;
- надання компенсації сум відсоткових ставок за користування кредитом;
- надання бюджетних коштів на безоплатній основі;
- бюджетні дотації, пов'язані із проведенням певної цінової політики і забезпеченням дотримання певних соціальних пріоритетів.

12. Ризики.

Розділ передбачає викладення результатів аналізу можливих ризиків, а також заходи щодо зменшення впливу ризиків на реалізацію інвестиційного проекту.

Приклад:

Можливі ризики

Тип ризику	Очікувані негативні наслідки
Віддаленість від транспортних вузлів	Додаткові витрати на створення під'їзних шляхів, підвищені експлуатаційні витрати
Віддаленість від інженерних мереж	Додаткові капітальні вкладення

	на підведення електроенергії, тепла, води
Доступність підрядників на місці розташування суб'єкта господарювання	Небезпека завищення вартості робіт через монопольне становище підрядника
Недоліки проектно-дослідних робіт	Зростання вартості будівництва, затримки з введенням потужностей
Невчасне постачання комплектуючих	Збільшення термінів будівництва, виплата штрафів підрядникам
Невчасна підготовка інженерно-технічного персоналу і робітників	Збільшення терміну виходу на проектний режим
Нестійкість попиту	Падіння попиту із зростанням цін
Зниження цін конкурентами	Зниження ціни
Збільшення виробництва у конкурентів	Падіння продажів або зниження ціни
Неплатоспроможність споживачів	Падіння продажів
Зростання цін за сировину, матеріали, перевезення	Зниження прибутку через зростання цін
Недостатність обігових коштів	Збільшення кредитів
Кваліфікація кадрів	Зниження ритмічності, зростання браку, збільшення аварій
Якість сировини і матеріалів	Зменшення обсягів виробництва через переналадки устаткування, зниження якості продукту
Новизна технології	Збільшення витрат на освоєння, зниження обсягів виробництва
Недостатня надійність технології	Збільшення аварійності
Викиди в атмосферу і скидання у воду	Витрати на очисне устаткування
Інше	

13. Додатки.

Усі документи та інформація, які не ввійшли до основних розділів, описуються в додатках, зокрема:

- повна інформація про суб'єкта господарювання;
- форми відображення, що надають предметне уявлення про продукцію, патентна інформація про продукцію;
- результати маркетингових досліджень;

- схеми по організаційній структурі суб'єкта господарювання;
- фінансово-економічні розрахунки (таблиці, графіки);
- лист-підтримку реалізації інвестиційного проекту відповідного центрального або місцевого органу виконавчої влади або органу місцевого самоврядування;
- копії установчих документів суб'єкта господарювання;
- інші документи, які суб'єкт господарювання вважає за доцільне додати.

Директор Юридичного
департаменту

В. Володін