

Тема. Комплексна оцінка проекту.

План лекції:

1. Правила створення технологічної карти.
2. Особливості економічної, технологічної, юридичної оцінки проекту.

Головні поняття теми: *бізнес-план, фінансовий план, маркетинговий план, амортизація, SWOT-аналіз.*

Необхідним є складання бізнес-плану, на підставі якого спроектована і юридично оформлена організація здійснює свою практичну діяльність. Одночасно організація може працювати за декількома бізнес-планами.

Необхідно зазначити три основні етапи підготовки бізнес-плану.

Попереднє дослідження. На цьому етапі здійснюється збір даних для реалізації проекту, маркетинговий аналіз. Попередньо оцінюється ефективність проекту без обліку схеми фінансування (процентних ставок за кредитами, порядку і термінів сплати відсотків тощо).

Проектування. На цьому етапі показники ефективності розраховуються з урахуванням схеми фінансування.

Експертиза проекту. Перевіряється стійкість і чутливість показників проекту до зміни різних факторів.

У бізнес-плані визначаються результати всіх трьох етапів. У разі самостійної підготовки бізнес-плану допомога може знадобитися вже на етапі збору інформації, бо навіть бухгалтерська звітність виявляється недоступною - інформацію доводиться збирати по крихтах, інколи виникають труднощі і з оцінкою ефективності проекту та його експертизою.

Під час формування бізнес-плану особливу увагу необхідно приділити мові й стилю. В межах підготовки плану правильно обраний стиль викладу часто є запорукою успіху. Особливу увагу слід звернути на подвійне спрямування бізнес-плану. З одного боку, це серйозний аналітичний документ, а з іншого боку - засіб реклами. Відповідно до цієї особливості, слід обрати й мову бізнес-плану. Вона має бути зрозуміла усім. Часто фахівець, який складає бізнес-план, використовує в тексті сленг свого професійного середовища, який зрозумілий тільки людям, які працюють у тій же галузі, але малозрозумілий для інших. Варто також сказати і про орфографію та пунктуацію. Помилки можуть викликати в читача негативне ставлення до автора плану, а отже, і до майбутнього бізнесу в цілому.

Таким чином, бізнес-план повинен бути написаний діловою мовою, зрозумілою, живою, але не примітивною. Необхідно уникати використання професійних термінів, незрозумілих неспеціалісту в даній галузі.

Під час складання бізнес-плану необхідно пам'ятати, що інформація в ньому повинна бути повною, чіткою і у той же час короткою. Часто під час складання бізнес-плану використовують прикметники дуже експресивного забарвлення, але краще уникати зайвої емоційності викладу, а натомість включити до плану цифрові показники. Вони набагато лаконічніші, але більш ефективно впливають на зацікавлених осіб. Однак, за великої кількості різних цифрових матеріалів, їх сприйняття та оцінка

ускладнюються, особливо при першому ознайомленні з планом. У зв'язку з цим рекомендується перевірений метод згортання інформації: її класифікують за визначеними категоріями (показниками) і представляють в аналітичній (табличній) чи графічній формі. У систематизованому вигляді, коли можлива порівняльна оцінка, цифрові дані сприймаються набагато легше, а тому - результативніше.

Бізнес-план повинен бути лаконічним і легко читатися, бути зрозумілим, без граматичних помилок і відображати перспективи виходу на великий та прибутковий ринок. Текст може бути проілюстрований графічним матеріалом і діаграмами.

Рекомендується, крім того, навести цитати авторів, які підкреслять ідею, що викладається в проекті. Звичайно, посилання на авторитетне джерело не зможе замінити творчої думки, але цитату доречно навести для того, щоб зняти в читача напругу від сприйняття потоку нових ідей, незнайомого матеріалу чи певної кількості цифрової інформації.

Щодо повноти викладу бізнес-плану, то від її рівня багато в чому залежить його успішне використання. Хоча складові розділи плану можуть варіюватися автором на його розсуд, це не означає, що за бажанням укладача можуть не наводитись важливі розділи, що стосуються, наприклад, цифрових значень доходів. Навпаки, чим повнішою і достовірнішою буде подібна інформація, тим ефективніше впливатиме бізнес-план на потенційного учасника бізнесу, зокрема інвестора.

Отже, бізнес-план є складним за структурою документом. Його параграфи і розділи повинні охоплювати всі аспекти майбутньої діяльності.

Бізнес-план повинен створювати враження точності і надійності, бути професійним і реалістичним.

Бізнес-план можна умовно розділити на три основні частини:

- резюме,
- основний текст, який включає більшість стандартних розділів,
- фінансовий план з фінансовими або іншими необхідними таблицями.

Склад, структура і обсяг бізнес-плану визначається специфікою підприємницької діяльності, розмірами запропонованого ринку збуту товарів (надання послуг), наявністю конкурентів, перспективами розвитку бізнесу і може видозмінюватися залежно від типу завдань. За обсягом план повинен бути не менше 30-40 сторінок, не включаючи додатків.

Проте, у ньому обов'язково слід відобразити основну ідею, цілі бізнесу, специфіку підприємницької діяльності, організаційну і виробничу структуру, стратегію фінансування, пропозиції по інвестиціях, перспективи розвитку тощо.

Особливу увагу варто приділити резюме. Лаконічний опис вашої бізнес-концепції слід подати вже на першій сторінці резюме. Саме від цього фрагменту багато в чому залежить, чи зацікавляться вашим проектом. Резюме в короткій формі повинно повторювати зміст всіх

основних розділів проекту. Тут доцільно відобразити основні виграшні моменти проекту У перших трьох-п'яти абзацах необхідно подати коротку інформацію про того, хто ініціює бізнес, переваги стосовно конкурентів тощо.

В основній частині необхідно охарактеризувати продукцію (послугу) і описати її порівняльні переваги щодо виробів конкурентів (дані про них теж повинні бути наведені). У центрі уваги бізнес-плану не інженерні деталі, а маркетинговий опис продукції (послуги). Технічні характеристики і цифрові дані доцільно пояснити. У читача повинно скластися чітке уявлення про особливості продукції (послуги).

Оформлення бізнес-плану розпочинається з підготовки титульного листа. Він повинен бути інформативним і виглядати професійно, містити вказівку щодо конфіденційності самого плану. Титульний лист створює перше враження, тому повинен бути привабливим і відразу надати таку інформацію: де, коли і хто склав цей документ. Тут же вказується назва проекту, яка коротко і чітко формулюватиме ідею, закладену в бізнес-плані.

На титульному листі обов'язково слід вказати таке:
назва проекту (призначення вашого бізнес-плану);
прізвище, ім'я, по батькові розробника бізнес-плану;
дата (місяць і рік) складання бізнес-плану.

Меморандум про конфіденційність складається з метою попередження осіб, які ознайомлювалися з бізнес-планом, про конфіденційність інформації, що міститься в ньому. У меморандумі повинно бути нагадування про те, що ті, хто ознайомився з бізнес-планом, беруть на себе відповідальність і гарантують нерозповсюдження інформації, що міститься в ньому, без попередньої згоди автора. Може бути попередження про заборону копіювання бізнес-плану або окремих його частин та заборону передачі інформації третім особами.

Приклад інформації про конфіденційність бізнес-плану.

«Даний бізнес-план подається на розгляд на конфіденційній основі винятково для ухвалення рішення з фінансування проекту і не може бути використаний для копіювання. Прохання повернути бізнес-план, якщо він не становить інтересу для його реалізації».

Зміст.

Друга сторінка плану містить зміст, який відобразатиме його структуру. Це зміст розділів чи параграфів плану. У будь-якому варіанті зміст повинен бути чітко позначений, бажано арабськими цифрами.

Важливе значення має структура бізнес-плану, що є досить складним документом, який включає в себе опис діяльності, її потенціалу, оцінку внутрішнього і зовнішнього середовища бізнесу, конкретні дані про подальший розвиток.

Будь-який бізнес має свої особливості і тому не може існувати «стандартного» плану, придатного для всіх випадків. Будь-яка запропонована форма дає лише загальне уявлення.

Загальна структура бізнес-плану повинна включати наступні основні розділи:

- резюме;
- опис продукції (послуг);
- маркетинг і збут продукції (послуг);
- виробничий план;
- організаційний план;
- фінансовий план;
- спрямованість і ефективність проекту;
- ризики і гарантії.

1. Резюме:

- мета плану;
- потреба у фінансах та їх призначення;
- короткий опис бізнесу і його цільового клієнта;
- що робить ваш бізнес несхожим на бізнес ваших конкурентів;
- що повинно викликати довіру до вашого бізнесу (звітні матеріали, кваліфікованість керівника групи і т.д.);
- витяги з основних фінансових пропозицій.

2. Мета та завдання:

- аналіз ідеї;
- основні напрямки і мета діяльності;
- характеристика виду економічної діяльності.

3. Продукт (послуга):

- ознайомлювальний опис продукції (послуги) і їх застосування;
- специфіка продукції (послуги), її відмінності чи унікальність;
- технологія і кваліфікація, необхідні у вашому бізнесі;
- ліцензії/патентні права (у разі потреби);
- майбутній потенціал продукту (послуги).

4. Аналіз ринку:

- покупці;
- конкуренти (їхні сильні і слабкі сторони);
- сегменти ринку, його розмір та можливості зростання;
- склад вашої клієнтури;
- вплив конкуренції.

5. План маркетингу:

- маркетингове розміщення (забезпечення конкурентоздатності продукції (послуг) - основні характеристики продукції (послуг) в порівнянні з конкуруючими;
- ціноутворення;
- схема поширення товарів;
- методи стимулювання продажу.

6. План виробництва:

- розташування приміщень;
- обладнання;
- схема розповсюдження продукції.

7. Персонал:

- планування потрібної кількості персоналу;
- характеристика персоналу;
- методи стимулювання.

8. Обсяг необхідних засобів:

- собівартість продукції, обсяги продажу, прибутки;
- ризики.

9. Детальний фінансовий план (бюджет):

- прогнозування обсягу продажу;
- оцінка прибутку;
- аналіз обігу коштів;
- таблиця річного балансу.

10. Додатки.

? Питання для самоконтролю:

1. Поняття бізнес-плану.
2. Складові бізнес плану: фінансовий план, маркетинговий план, план виробництва.
3. Методи розрахунку точки беззбитковості.

Література:

1. Акофф Р. Планирование будущего корпорации / Р. Акофф. – М. : Экономика, 1985. – 327 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 358 с.
3. Армстронг М. Основы менеджмента / М. Армстронг. – Ростов – на-Дону: Феникс, 1998. – 512 с.
4. Бэнгз Д. Г. Руководство по составлению бизнес-плана / Д. Г. Бэнгз. – М. : “Финпресс”, 1998.-256 с.
5. Виханский О.С. Менеджмент: Учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М. : Гардарики, 2001. – 528с.
6. Герчикова И. Н. Менеджмент / И. Н. Герчикова. – М. : Юнити, 1997. – 501 с.
7. Мескон Р. Х. Основы менеджмента / Р. Х. Мескон. – М. : «Дело», 1998. - 704с.
8. Питерс Т. В поисках эффективного управления / Т. Питерс, Р. Уотерман. – М. : Прогресс, 1986. – 356 с.