

Министерство сельского хозяйства РФ
ФГБОУ ВПО Брянская государственная сельскохозяйственная академия

Кафедра коммерции и экономического анализа

КУЗЬМИЦКАЯ А.А.

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ
ДЛЯ РАЗРАБОТКИ БИЗНЕС – ПЛАНОВ И
АНАЛИЗА ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ С
ПРИМЕНЕНИЕМ ТЕСТОВЫХ ТАБЛИЦ**

Брянск 2013

УДК 339.13.:330.322(07)

ББК 65.290-2

К 89

Кузьмицкая А.А. Методические указания для разработки бизнес – планов и анализа инвестиционных проектов с применением тестовых таблиц. - Брянск.: Изд – во Брянской ГСХА, 2013. - 32 с.

Рецензенты: к.э.н., доцент кафедры менеджмента и маркетинга Подольникова Е.М., к.э.н., доцент кафедры коммерции и экономического анализа Бабьяк М.А.

Методические указания для разработки бизнес – планов и анализа инвестиционных проектов с применением тестовых таблиц подготовлены для бакалавров по направлению подготовки 080200 - Менеджмент, профиль Маркетинг, профиль Производственный менеджмент и по направлению подготовки 080100 – Экономика, профиль Экономика предприятий и организаций. В методических указаниях дана пошаговая инструкции по составлению бизнес – планов и оценке инвестиционных проектов.

Методические указания для разработки бизнес – планов и анализа инвестиционных проектов с применением тестовых таблиц рекомендованы к изданию учебно – методическим советом экономического факультета, протокол № 2 от 10 октября 2013 г.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	4
Глава 1. Типовой текст – шаблон бизнес – плана.....	6
Глава 2. Анализ инвестиционного проекта.....	15
Перечень необходимых документов для приложения к бизнес – плану....	29
Список используемых источников.....	30

ВВЕДЕНИЕ

В основе типовой методики лежат тестовые таблицы.

Тестовые таблицы для разработки бизнес-плана представляют собой набор вопросов сгруппированных по разделам бизнес-плана. В каждом разделе вопросы группируются исходя из порядка изложения раздела. Объем вопросов определяется установленными международными нормами к бизнес-планам, методическими рекомендациями министерств и коммерческих банков, а также необходимостью полного отражения экономической деятельности предприятия.

Техника использования тестовых таблиц состоит в следующем: имеется универсальный текст-шаблон бизнес-плана, выполненный в текстовом редакторе (WORD). При работе с этим текстом можно дополнять или стирать слова, фразы или целые абзацы. В процессе работы в определенных местах (выделенных в тексте) необходимо вносить ответы на вопросы из тестовых таблиц. Выделенные места, вопросы в тестовых таблицах и ответы на них имеют одни и те же соответствующие номера. Таким образом достигается максимальное упрощение работы над текстовой частью бизнес-плана.

Вопросы в тестовых таблицах имеют несколько целей:

- Провести диагностику существующего положения дел в фирме. В этом случае на поставленные вопросы предполагается ответ в форме «да», «нет» или по оценочной шкале:

1. - «совсем неверно»;
2. - «в некоторой степени»;
3. - «в существенной степени»;
4. - «чаще всего»;
5. - «совершенно верно»;
6. - «не знаю»,

можно от 1. - «совсем не устраивает» до 5. - «полностью устраивает», 6. - «не знаю».

В зависимости от ответа предлагаются варианты решения вопроса с учетом получения наибольшей эффективности.

Данная группа вопросов используется не только при разработке бизнес-плана, но также при инвестиционном анализе и диагностике. Только в этом случае ответы в тексте бизнес-плана или на вопросы анкеты при диагностике оцениваются с учетом уровня эффективности.

- Дать ответы для заполнения пропусков в тексте бизнес-плана. Помимо вопросов предусматриваются таблицы для заполнения их исходными данными. Эти данные используются при составлении таблицы доходов и затрат, денежных потоков, сводного баланса активов и пассивов, определения точки самоокупаемости, а также оценки технических характеристик товаров, анализа степени устойчивости товара на рынке, вероятности рисков по группам, суммы возможного убытка.

Исходные данные используются также для расчета показателей коммерческой, бюджетной и экономической эффективности.

Глава 1. ТИПОВОЙ ТЕКСТ – ШАБЛОН БИЗНЕС-ПЛАНА

В первой главе рассматривается типовой текст-шаблон бизнес-плана:

БИЗНЕС-ПЛАН

Титульный лист

_____ / Название и адрес предприятия/

_____ / Имена и адреса учредителей/

Сущность предлагаемого проекта _____

Стоимость проекта _____

Срок окупаемости _____

Оглавление бизнес-плана

_____ / Наименование предприятия/

Разделы

1. Вводная часть
2. Описание предприятия
3. Анализ положения дел в отрасли
4. Существо проекта
5. План маркетинга
6. Производственный план
7. Организационный план
8. Оценка риска и страхование
9. Финансовый план
10. Стратегия финансирования
11. Приложение

(в Приложение вместо указанных ниже таблиц могут войти выходные формы программ по разработке бизнес-планов и анализа инвестиционных проектов)

Таблица 1 (Структура себестоимости продукции)

Таблица 2 (Выручка от реализации)

Таблица 3 (Таблица доходов и затрат)

Таблица 4 (Баланс денежных потоков)

Таблица 5 (Сводный баланс активов и пассивов предприятия)

Таблицы исходных данных

Список прилагаемых документов

1. Вводная часть

1.1. Стратегическая цель

Указанным проектом _____ / 1.1

1.2. Тактическая цель

Реализация проекта позволит получать ежегодную прибыль в размере _____.

Инвестиции в проект составят _____, а /созданное, реконструированное/ предприятие позволит окупить их всего за _____.

1.3. Рынок

_____ / 1.2

1.4. Стратегия достижения цели

Для реализации намеченной цели предприятие намерено осуществить следующие мероприятия:

- _____ / 1.3

1.5. Стратегия финансирования

Стратегия финансирования предусматривает реализацию проекта в рамках _____ предприятия с использованием кредита в размере _____ с возвратом в течение _____ /срок, условия финансирования/.

1.6. Экологическая безопасность

Защита окружающей среды достигается использованием _____ / 1.4

1.7. Достижимость поставленных в проекте целей обеспечивается за счет:

- _____ / 1.5

2. Описание предприятия

2.1. Организационно-правовая форма, местоположение и история предприятия.

_____ / 2.1, 7.1, 2.2, 2.3

2.3. Основные направления деятельности.

_____ / 2.4, 2.5, 2.6, 2.7

2.4. Результаты деятельности предприятия.

_____ / 2.8

3. Анализ положения дел в отрасли

3.1. Текущая ситуация и тенденции ее развития

Общая ситуация _____ / 3.1, 3.2, 3.3, 3.4, 3.5, 3.6

3.2. Перспективы развития отрасли

_____ / 3.7, 3.8, 3.9

3.3. Оценка объёма рынка, регионы сбыта, тенденции развития рынка.

_____ / 3.10, 3.11,

3.12, 3.13

3.4. Описание рынка сбыта. Контингент покупателей, структура их предпочтений, их поведение при различных изменениях существующей ситуации.

_____ / 3.14, 3.15,

3.16,

3.5. Основные сегменты рынка, отношения между сегментами рынка, тенденции изменения структуры рынка в отношении спроса на предлагаемую продукцию.

_____ / 3.17, 3.18, 3.19

Для названных потребителей определена степень привлекательности по трехбалльной шкале: о/п - очень привлекательно, п - привлекательно, н/п - непривлекательно. Области наиболее эффективного применения каждого вида услуг представлены в Перечне 1:

Потребители

1. продукция/услуги
2. продукция/услуги

Данные получены экспертным путем в результате опроса специалистов в сфере _____ деятельности.

Анализ максимальной концентрации заинтересованности по направлениям и клиентам (в табл. 1 выделено тонировкой по первому столбцу и второй строке) приводит к следующим выводам:

1. по направлению деятельности: наибольшую заинтересованность (и спрос на продукцию/услуги) всех клиентов можно ожидать по _____ ;
2. по клиентам: наибольший спрос на продукцию (полный комплекс услуг) _____ может быть востребован _____ .

3.6. Конкурентные предложения на рынке.

_____ / 3.20, 3.21

3.7. Крупнейшие производители аналогичной продукции.

_____ / 3.22, 3.23, 3.24,

3.25

В таблице 2 оценки потенциальных конкурентов приводятся результаты экспертных оценок по наиболее значительным конкурентам _____, а также по степени их ожидаемой конкуренции. Приняты следующие обозначения степени конкуренции: в - высокая, с - средняя, н - низкая.

Номера сегментов рынка соответствуют обозначениям таблицы 1. Например, обозначение 1/в соответствует высокой конкуренции в 1-м сегменте рынка.

Перечень 2

Конкуренты

1. продукция/услуги
2. продукция/услуги

1. 1/в 2/в 3/в 4/с 5/н 6/н 7/н

Обработка этой таблицы приводит к следующим выводам:

- наибольшими потенциальными конкурентами для _____ являются _____;

- в наиболее сильной степени конкурентная борьба развернется по _____.

3.8. Качество, объёмы продаж, цены конкурентов.

_____/ 3.26, 3.27, 3.28,
3.29, 3.30

3.9. Реклама конкурентов.

_____/ 3.31

3.10. Политика цен конкурентов.

_____/ 3.32, 3.33,
3.34, 3.35

3.11. Преимущества и недостатки продукции конкурентов / 3.36, 3.37

Перечень 3

наименование продукции/услуг

преимущества

недостатки

3.12. Причины предпочтительности продукции по отношению к продукции конкурентов.

_____/ 3.38, 3.39

4. Существо проекта

4.1. Цель проекта

Целью данного проекта является _____ / 4.1, 4.2

4.2. Наличие информационных материалов о проекте

_____/ 4.3, 4.4

4.3. Наименование продукции

По проекту предполагается производство продукции _____, а именно _____ / 4.5, 4.6

4.4. Назначение продукции

_____/ 4.7, 4.8, 4.9,
4.10

4.5. Основные отличия предлагаемой продукции от имеющейся

_____/ 4.11, 4.12,
4.13

4.6. Формы защиты продукции

_____/ 4.14

4.7. Факторы технической неопределенности и меры по их снижению

_____/ 4.15, 4.16,
4.17

5. План маркетинга

- 5.1. Прогнозируемая рыночная цена
_____ / 5.1, 5.2, 5.3
- 5.2. Опыт работы на выбранном сегменте рынка.
_____ / 5.4
- 5.3. Описание предполагаемых способов, форм и каналов сбыта продукции.
_____ / 5.5, 5.6
- 5.4. Реклама.
_____ / 5.7
- 5.5. Формирование общественного мнения.
_____ / 5.8
- 5.6. Стимулирование продаж.
_____ / 5.9, 5.10, 5.11, 5.12
- 5.7. Оценка примерных объёмов спроса и реализации продукции ближайшие 2-3 года.
_____ / 5.13, 5.14, 5.15, 5.16, 5.17, 5,18

6.0. Производственный план

- 6.1. Стратегической целью предприятия в сфере производства является ____ / 6.1
- 6.4. Характеристика существующих основных производственных фондов.
_____ / 6.2
- 2.4. Планировка предприятия и размещение производственного оборудования
_____ / 6.3, 6.4, 6.5, 6.6, 6.7, 6.8, 6.9, 6.10
- 6.5. Ресурсы, имеющиеся в распоряжении Заемщика, для реализации проекта.
_____ / 6.11, 6.12, 6.13, 6.14, 6.15, 6.16
- 6.2. Готовность производства.
_____ / 6.17, 6.18, 6.19
- 6.3. Необходимые производственные мощности.
_____ / 6.20
- 6.6. Новое оборудование необходимое для производства.
_____ / 6.21
- 6.7. Сырье и комплектующие - условия и схемы закупки.
_____ / 6.22
- 6.8. Репутация поставщиков, опыт работы с ними.
_____ / 6.23, 6.24
- 6.9. Лимитирование объёмов производства.
_____ / 6.25
- 6.10. Технологическая схема производственного процесса.

6.11. Схема производственных потоков.	/ 6.26
6.12. Контроль качества.	/ 6.27
6.13. Оценка возможных издержек производства и её динамика на перспективу.	/ 6.28
6.14. Рентабельность производства, планируемая прибыль и её использование	/ 6.29
6.15. Техника безопасности	/ 6.30
6.16. Затраты на утилизацию отходов и защиту окружающей среды.	/ 6.31
6.17. Ограничения на местоположение.	/ 6.32
6.18. Трудовые ресурсы.	/ 6.33
	/ 6.34, 6.35

7.0. Организационный план

7.1. Форма собственности.	/ 7.1.
7.2. Основные пайщики (партнеры - если речь о товариществе).	/ 7.2, 7.3, 7.4
7.3. Члены совета директоров.	/ 7.5
7.4. Краткие биографические справки на руководителей предприятия.	/ 7.6, 7.7
7.5. Правом подписи на финансовых документах обладают:	/ 7.8
7.6. Организационная схема предприятия.	/ 7.9, 7.10, 7.11
7.7. Критерии отбора и оплата труда персонала и её регулирование.	/ 7.12, 7.13, 7.14, 7.15
7.8. Планирование.	/ 7.16, 7.17, 7.18
7.9. Стиль управления.	/ 7.19
7.10. Повышение квалификации.	/ 7.20
7.11. Поддержка проекта местной администрацией.	/ 7.21, 7.22

8.0. Оценка риска и страхование

8.1. SWOT-анализ проекта.

Качественный подход к описанию рисков заключается в детальном и последовательном рассмотрении содержательных факторов, несущих неопределенность, и завершается формированием причин основных рисков. Одной из простейших методик формирования рисков является SWOT-анализ./8.1, 8.2, 8.3, 8.4, 3.15, 4.11

Сильные стороны

Слабые стороны

Возможности

Угрозы

8.2. Экспертная оценка рисков.

Простейший подход к получению качественных характеристик - использование экспертных оценок /8.5

Оценка степени готовности проекта по следующим компонентам:

Товар

Рынок

Рыночный план

Производство

Наличие лидера проекта

Организационная схема

Финансирование

Готовность бизнес-плана

Роза рисков

8.3. Характеристика рисков.

_____ /8.6

8.4. Страхование.

_____ /страхование имущества и рисков/

Программа страхования от рисков

Виды страхования

Страховые суммы по пунктам

Суммы страховых платежей по видам

9.0. Финансовый план

9.1. Прогноз объемов реализации на ближайшие два- три года представлен в таблице «Выручка от реализации». Из таблицы и графика видно, что

_____ / приложить протоколы о намерениях с потребителями/

9.2. Прогноз доходов и затрат отражается в «Отчете о прибыли» и говорит о _____/методология и результаты/

9.3. Отчет о движении денежных средств, представленный в виде таблиц и графиков Приложения, является важнейшей формой оценки инвестиционного проекта. Увеличение положительного сальдо баланса поступлений и платежей в течение всего срока жизни проекта говорит о большом запасе финансовой прочности

9.4. Сводный баланс активов и пассивов предприятия или балансовый отчет, представленный в виде таблиц и графиков Приложения, иллюстрирует динамику изменения структуры имущества проекта (активов) и источников его финансирования (пассивов).

На основе информации, содержащейся в базовых формах финансовой оценки, рассчитаны коэффициенты, которые можно разбить на три основные категории:

- показатели рентабельности (прибыльность продаж, рентабельность активов, рентабельность собственного • капитала);
- оценка использования инвестиций (оборачиваемость активов);
- оценка финансового состояния (общая ликвидность, мгновенная ликвидность).

Из значений, приведенных в Таблице «Коэффициентов финансовой оценки» Приложения можно сделать вывод, что показатели рентабельности и оценка использования инвестиций отражают успешность предлагаемой к осуществлению основной деятельности и маркетинговой политики. Общая ликвидность значительно превышает значение 2, что говорит о ее хорошем уровне.

Коэффициент мгновенной ликвидности выше диапазона от 0,5 до 1,2, что говорит о высокой надежности предприятия с точки зрения возможности оплаты поставок и погашения краткосрочных банковских обязательств. Учитывая все отмеченные выше показатели финансовой оценки предприятия, можно сделать вывод о финансовой состоятельности проекта.

9.5. Инвестиционные расчеты.

Расчет срока окупаемости проекта относится к группе простых методов оценки эффективности. Исходя из значений, приведенных в таблицах «Анализа эффективности проекта» простой срок окупаемости без учета внешнего финансирования составляет _____. Этот срок значительно ниже принятого срока кредитования, что говорит о низком риске инвестирования. Значительные величины чистой текущей стоимости проекта (NPV) и рентабельности инвестиций (NPVR), полученные в таблице «Анализ эффективности проекта» подтверждают целесообразность инвестирования денежных средств в проект, а высокое значение внутренней нормы прибыли (IRR) говорит о возможности увеличения ставки процента за привлекаемые источники финансирования проекта. Анализ чувствительности проекта

показывает высокую устойчивость проекта, т.к. при уменьшении объемов реализации услуг и выручки от услуг до 60% чистая текущая стоимость имеет положительное значение.

9.6. Графики достижения безубыточности.

_____ / методология, результаты, несколько вариантов/

10.0. Стратегия финансирования

10.1. Общий объем средств требуемый для реализации проекта составляет _____ (см. табл. «Инвестиционные издержки»).

10.2. Объем средств уже вложенный в проект.

_____ / сумма, статья /

10.3. Распределение инвестируемых средств по основным направлениям. отмечено в Таблице исходных данных Приложения «Инвестиционные издержки» _____ / земля, сооружения, оборудование, оборотные средства/

10.4. Предполагаемые формы и источники финансирования проекта, условия получения средств.

Проект предусматривает два источника финансирования - собственные и заемные средства, которые делятся на капитал _____ и кредиты банка.

Кредит в размере _____ с возвратом в течение _____ (первые _____ льготные) выплачиваются поквартально под _____ годовых.

10.5. Использование заемных средств.

Заемные средства направляются на:

_____ /цели и методы/

10.6. Возврат заёмных средств.

По финансовому плану обеспечен возврат кредита через _____ после его получения. Возврат средств (основного долга) начинается через _____ (льготный период), проценты по кредиту начинают выплачиваться сразу после получения кредита и происходит равными долями поквартально в течение _____ лет.

10.7. Профилактика рисков инвестора

_____ /

10.8. Предлагаемое обеспечение.

_____ / структура и форма, его документальное подтверждение/

Глава 2. АНАЛИЗ ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА

Во второй главе рассматриваются вопросы для получения информации о проекте и таблицы исходных данных:

1. Вводная часть

Данный раздел бизнес-плана - это краткое описание будущих изменений на рынке намечаемого к производству товара. Во вводной части излагается идея инвестиционного проекта, во что обойдется его реализация и обоснование того, почему предприятие добьется успеха. При работе над данным разделом необходимо иметь ответы на следующие вопросы:

- 1.1. Какую стратегическую цель позволит осуществить реализация данного проекта?
- 1.2. Кратко опишите состояние рынка, на котором вы собираетесь реализовывать свой продукт.
- 1.3. Перечислите мероприятия с помощью которых вы намерены реализовать намеченную цель.
- 1.4. Как осуществляется защита окружающей среды?
- 1.5. За счет каких факторов обеспечивается достижимость поставленных в проекте целей?

2. Описание предприятия

Данный раздел бизнес-плана необходим, если проект реализуется в рамках существующего предприятия. Информация и анализ, приведенные в этом разделе должны дать полную картину существующего положения дел и подтвердить способность предприятия реализовать предлагаемый проект.

- 2.1. Дайте краткую характеристику предприятия (наименование, где находится, чем занимается, к какой отрасли оно относится)
- 2.2. Местоположение предприятия (общая площадь, наличие производственных, административных, вспомогательных и складских помещений, подъездных путей, удаленность от ж/д станции, аэропорта, автодорог, основных заказчиков, поставщиков, наличие электроэнергии, топлива, воды, трудовых ресурсов, условия аренды).
- 2.3. Когда основано предприятие, какова ее функциональная история, какие события повлияли на его развитие?
- 2.4. Какие основные направления деятельности?
- 2.5. Имеет ли данное предприятие хорошую репутацию в своей сфере деятельности?
- 2.6. Какие основные продукты или услуги производит или предоставляет предприятие?
- 2.7. Каковы отличительные черты предприятия?

2.8. Какие достижения имело предприятие за последние два-три года (роль, место, объемы сбыта, производственно-экономические показатели)?

3. Анализ положения дел в отрасли

Данный раздел бизнес-плана необходим, если предполагается, что товар (услуга) будут реализовываться в масштабах страны и (или) зарубежья. Анализ положения дел в отрасли помогает сделать оценку проекта с позиции перспективности.

При разработке данного раздела необходимо ответить на следующие вопросы:

- 3.1. Какая сырьевая база отрасли в настоящее время и в перспективе?
- 3.2. Какое распределение производственных мощностей по регионам и областям?
- 3.3. В каком состоянии находятся основные фонды, материально-техническая база производства предприятий отрасли?
- 3.4. Приведите среднюю и на лучших предприятиях отрасли рентабельность производства, затраты на единицу продукции, на одного занятого.
- 3.5. Какова была динамика продаж по отрасли за последние 5 лет?
- 3.6. Сколько новых фирм возникло в этой отрасли за последние 3 года?
- 3.7. Укажите предполагаемые объемы инвестиций в отрасль и ожидаемые результаты
- 3.8. Имеются ли федеральные и отраслевые целевые программы развития отрасли или программы модернизации, опишите их основные задачи и приоритеты, выделяемые из бюджета финансовые ресурсы?
- 3.9. Какие ожидаются темпы прироста по отрасли?
- 3.10. Дайте оценку величины и структуры текущего действительного спроса на аналогичную вашей продукции за ближайшие 1-2 года.
- 3.11. На какой ступени развития находится ваш рынок?
 - формирование
 - становление
 - рост
 - зрелость
 - свертывание
 - промежуточная стадия
 - не знаю
- 3.12. Насколько спрос на этом рынке зависит от цены?
 - в очень большой степени
 - не в очень большой степени
 - не знаю
- 3.13. Какие новые виды продукции появились в отрасли за последнее время?
- 3.14. Потенциальные потребители: кто они?
- 3.15. Кто является конечным потребителем продукции, каков средний размер покупки, ее периодичность?

3.16. Отличается ли возможный круг потребителей вашей продукции от того круга потребителей, на который рассчитана продукция конкурентов?

3.17. На каком сегменте рынка вы планируете конкурировать?

3.18. Какие сильные и слабые стороны вашего продукта (услуги) с точки зрения выбранного сегмента рынка?

3.19. Какие из предложенных базовых стратегий вы используете на важнейшем для вас рынке

полное удовлетворение рыночного спроса

концентрация продукта в некоем секторе рынка

специализация продукции

специализация рынка

ни одной из этих стратегий

3.20. Как можно кратко описать конкурентную ситуацию на вашем рынке?

3.21. Потенциальные конкуренты: кто они? Дайте характеристику конкурирующих товаров и организаций.

3.22. Сколько у вас конкурентов на вашем основном рынке:

нет

1 - 5

6 - 10

более 10

не знаю

3.23. Какие виды предприятий имеют ваши конкуренты:

очень малые

малые и средние

крупные

те и другие

не знаю

3.24. Кто является вашим основным конкурентом?

3.25. Какую долю на вашем основном рынке имеют в совокупности три крупнейшие фирмы?

в процентах _____%

не знаю

3.26. Каковы границы возможностей существующих и потенциальных конкурентов?

3.27. В чем заключаются реализуемые и планируемые ими мероприятия?

3.28. Какое значение имеет предпринятый каким-то конкурентом стратегический шаг?

3.29. В какую сферу деятельности не следует вторгаться, потому что конкурент окажет отчаянное сопротивление

3.30. Укажите объемы продаж, качество и цены конкурентов.

3.31. Какими приемами маркетинга пользуются конкуренты? Какие из них наиболее удачны?

3.32. Какая ценовая стратегия конкурентов?

3.33. Проводит ли конкурент в сфере сбыта агрессивную ценовую политику?

ДА _____

НЕТ _____

3.34.Цены продаж (в сравнении с вашей фирмой):

- выше
- одинаковые
- ниже
- не знаю

3.35.Как изменились цены на важнейшие наименования товаров конкурента в последние два года в сравнении с?

Артикул снизились одинаковые повысились

Какие уступки делает конкурент своим покупателям:

3.36. Каковы сильные и слабые стороны существующих и потенциальных конкурентов?

При этом анализе изучаются следующие факторы:

продукт и производственная политика (качество, широта ассортимента и модификации, основные и дополнительные эффекты от развития продукта);

организация и каналы сбыта;

возможности маркетинга (применение инструментов маркетинга);

производственный потенциал (техническое ноу-хау, гибкость структур);

потенциал роста производительности;

финансовая ситуация (собственный капитал, заемный капитал, ликвидность и т.д.);

себестоимость;

научно-исследовательские и опытно конструкторские работы

(характеристика затрат в прошлом и настоящем, главные направления);

обеспечение энергией и сырьем;

местоположение;

система управления;

качество руководящих кадров;

внутренний облик и внешний имидж фирмы, культура производства и т.д.

3.37. Какую роль может сыграть каждый из них в судьбе затеваемого дела?

3.38. За счет чего можно выдвинуться вперед?

3.39.Оцените степень устойчивости вашего продукта на рынке в сравнении с конкурирующим в соответствии с формой, представленной в перечне.

Анализ степени устойчивости товара на рынке

Запросы потребителей

Что может предложить конкурент

Что может предложить организация, осуществляющая проект

1 Качество

2 Исключительность товара

3 Низкие цены

4 Ассортимент

5 Послепродажное обслуживание

6 Надежность

7 Условия доставки

8 Местонахождение

9 Полнота информации

10 Близость (доступность)

11 Кредитные карточки

12 Кредитная линия

13 Гарантии

14 Консультирование

Должны быть указаны источники исходной информации по конкурирующим товарам и организациям.

4. Существо проекта

В данном разделе формулируется основная цель проекта с учетом факторов, определяющих его коммерческий успех. Для этого необходимо описать предлагаемый продукт или услугу, ответить на следующие вопросы:

4.1. Кратко опишите цель проекта.

4.2. Это новый проект или расширение(модернизация существующего)?

4.3. Какие информационные материалы имеются о проекте (наличие предварительного ТЭО, исследование рынка и т.д.)?

4.4. Когда и кем проведены эти исследования, в том числе находящиеся в процессе подготовки или нуждающиеся в обновлении?

4.5. Какую продукцию или товар предполагается производить? Привеите название товара, краткое описание его потребительских свойств (желательно с иллюстрацией).

4.6. Какая наметилась тенденция изменения выпускаемого ассортимента продукции на вашем предприятии? Как появилась идея нового продукта (услуги)?

4.7. Какие основные области применения и назначения товара?

4.8. Какую потребность этот продукт будет удовлетворять?

4.9. Какие новые возможности и перспективы открываются в связи с выпуском предполагаемого продукта?

4.10. Возможны ли модификации товара, альтернативные области применения в качестве самостоятельного товара или элемента системы?

4.11. Укажите сильные стороны и преимущества, конъюнктурные и другие факторы, способные обеспечить технический и коммерческий успех.

4.12. В чем новизна предлагаемого товара (услуги)? Не раскрывая know-how дать названия, описание и раскрыть способ применения используемых новинок.

4.13. Есть ли аналоги вашего товара в отрасли (за рубежом)? Произведите сравнительную оценку (оптимистическую и пессимистическую) для образцов, производимых как внутри страны, так и за рубежом. Укажите

источники информации. Перечислите основные технико-экономические и интервальные оценки в виде Перечня

Значение показателей
 Наименование показателей
 Предлагаемый образец
 Замещаемый
 Лучший отечеств.
 Лучший мировой

При отсутствии данных об аналогах, дайте экспертные сравнительные оценки (в процентах или шкальным образом).

4.14. Приведите данные о патентах, лицензиях, публикациях и других формах защиты товара.

4.15. С какими ключевыми проблемами вы сталкиваетесь при создании данного изделия (товара)? Как эти проблемы используются при оценке технической реализуемости, новизны и эффективности, а также времени их решения.

4.16. Укажите факторы технической неопределенности и меры по их снижению. Приведите данные, позволяющие выяснить степень уверенности разработчика в приводимых характеристиках (п. 3.13) и разрешимости остающихся проблем.

4.17. Какие меры предусмотрены в случае непредвиденных изменений рыночной конъюнктуры?

5. План маркетинга

План маркетинга должен излагать стратегию, ведущую к реализации целей и задач предприятия, на основе реальных фактов и реалистических допущений.

Вопросы по плану маркетинга:

5.1. Какую ценовую стратегию вы выбираете? Ориентированную на увеличение объема продаж, завоевание репутации и привлечение наибольшего числа покупателей или получение побыстрее наибольше прибыли.

5.2. Каким методом при установлении цены вы пользуетесь? (Затратным, «следованием за конкурентом», затратно-маркетинговым).

5.3. Какая прогнозируется цена на ваш товар (услугу)?

5.4. Какой опыт работы вы имеете на выбранном сегменте рынка?

5.5. Ваша стратегия в области сбыта? Какие мероприятия вы используете по содействию сбыта на стадиях подготовки производства и собственно производства?

5.6. Как организовано распределение и продажи вашего продукта?

5.7. Опишите формы используемой вами рекламы?

- 5.8. Как влияет реклама на формирование общественного мнения?
- 5.9. Имеете ли вы собственную систему скидок для покупателей? (При оплате наличными, при превышении стандартного размера закупаемой партии, за превышение определенного объема закупок за фиксированный период времени и т.д.).
- 5.10. Как предусмотрена корректировка цен во времени с учетом этапов жизни товара и инфляции?
- 5.11. Как учитываются меры государственного регулирования цен?
- 5.12. Имеете ли вы систему гарантийного (послепродажного) обслуживания?
- 5.13. Как влияет цена вашего товара на эластичность спроса? Сколько товаров можно будет продать при различных уровнях цен? При каком уровне цен может начаться затоваривание?
- 5.14. Как влияет количество проданных товаров на величину выручки (валового дохода)? Какая максимальная цена, по которой ваш товар может быть принят рынком?
- 5.15. Какой возможный объем продаж (по отдельным периодам) с учетом потенциальных конкурентов, возможности развертывания производства и других факторов?
- 5.16. Как влияет цена вашего товара на количество выпускаемых изделий?
- 5.17. Пути снижения себестоимости продукции.
- 5.18. Как учитывается возможное снижение прибыльности производства при увеличении его объемов (при наличии устойчивого спроса)?

6. Производственный план

План производства должен подтвердить техническую возможность производства нужного количества товара требуемого качества в заданные сроки.

Вопросы по производственному плану:

- 6.1. Изложите цели долгосрочной стратегии вашего предприятия в сфере производства?
- 6.2. Сообщите характеристики существующих производственных фондов (стоимость, возвратная структура, наличие уникального оборудования, структура активов). (Представьте в табличной форме).
- 6.3. Насколько соответствуют имеющиеся площади производственному процессу для которого они предназначены?
- 6.4. Удовлетворяет ли потребностям размещение машин, оборудования и планирование рабочих зон?
- 6.5. Правильно ли выбраны территории под вспомогательные службы и сделаны подходы к ним?
- 6.6. Соответствует ли площадь целям производства в целом, установке отдельного оборудования и удобству служащих?
- 6.7. Забиты ли цеха незаконченными изделиями, мусором и другими отходами?

- 6.8. Были ли аварии, которые можно отнести за счет неудачной планировки и размещения оборудования?
- 6.9. Бывают ли остановки основного производства из-за неправильной планировки и размещения оборудования?
- 6.10. Большие ли потери (времени, ресурсов) из-за неправильного размещения оборудования и какие необходимо провести изменения, чтобы их устранить?
- 6.11. Каков возраст, состояние существующих производственных мощностей, степень их изношенности, уровень технологии?
- 6.12. Есть ли оборудование, которое используется редко или вообще уже не используется?
- 6.13. Соответствует ли нуждам обеспеченность ручными инструментами, вспомогательным оборудованием и т.д.?
- 6.14. Какая стоимость основных фондов, когда была проведена оценка?
- 6.15. Какими новыми разработками занимается предприятие?
- 6.16. Какие ресурсы имеются в наличии для реализации проекта (интеллектуальная собственность, техническая документация, правовое обеспечение проекта: наличие нормативно-правовой базы для организации производства, ограничения по лицензированию, наличие прав собственности на выпуск товара, а также действующее производство, имущественные права, собственные обороты)?
- 6.17. В каком состоянии готовность производства?
- 6.18. Какая степень освоения продукции (научно-техническая разработка, опытный образец, опытная партия, мелкосерийное производство и т.д.)?
- 6.19. Укажите порядок и сроки организации работ (план-график).
- 6.20. Какие потребуются производственные мощности и какова их динамика? (Представьте в табличной форме)?
- 6.21. Какое производственное оборудование потребуется купить (арендовать) для организации производства, его характеристики?
Предполагаемый продавец (арендатор), Возможны ли при этом проблемы и какого рода?
- 6.22. Где, у кого и на каких условиях будут закупаться сырье, материалы и комплектующие? Какова репутация этих поставщиков и есть ли уже опыт работы с ними? Есть ли альтернативные источники сырья и материалов? Как быстро и с какими потерями возможно переключение на альтернативные источники? Предусмотрено ли страхование в случае вынужденных простоев?
- 6.23. Укажите имена (названия) фирм и адреса субподрядчиков, формы договоренности (контракт, предварительная письменная договоренность)?
- 6.24. Объясните, почему были выбраны именно эти субподрядчики? Сколько вы платите или стараетесь платить субподрядчику?
- 6.25. Возможно ли какое-нибудь лимитирование объемов производства или поставок ресурсов и его причины?
- 6.26. Дайте полное описание всего производственного процесса. Перечислите операции, которые предполагается поручить субподрядчику.

- 6.27. Приведите схему производственных потоков (откуда и как будут поступать все виды сырья и комплектующих, в каких цехах они будут перерабатываться, где храниться) (желательно в графическом виде).
- 6.28. Представьте полную программу контроля качества. Какие гарантии качества вы предоставляете?
- 6.29. Дайте оценку возможных издержек производства и ее динамику на перспективу (сырье, материалы, комплектующие, оплата труда, начисления, услуги сторонних организаций, топливо, энергия, водоснабжение, теплоснабжение, амортизация зданий, сооружений, оборудования, аренда (помещения, земли, оборудования), административно-коммерческие расходы, расходы, связанные с плановым и внеплановым ремонтом оборудования и сооружений, прочие расходы (расшифровать), налоги в себестоимости)
- 6.30. Какая ожидается рентабельность производства, планируемая прибыль и ее использование?
- 6.31. Наличие контроля за техникой безопасности на предприятии, согласование с органами надзора.
- 6.32. Какие планируются затраты на утилизацию отходов и защиту окружающей среды (от сбросов в водный бассейн и воздушную среду)?
Согласование с органами надзора.
- 6.33. Имеются ли ограничения на местоположение (наличие прав собственности на земельный участок и строения на нем, площадь земельного участка, в том числе занимаемая зданиями и сооружениями,
- 6.34. Имеется ли потребность в трудовых ресурсах?
- 6.35. Какова структура использования трудовых ресурсов (ориентация на интенсивное использование трудовых ресурсов или автоматизацию)?

7. Организационный план

Организационный план необходим для определения соответствия структуры фирмы, формы собственности, состава руководящего персонала, планирования, целевых показателей, системы обучения, методов поощрения и критериев отбора кандидатов на должности целям фирмы.

Вопросы по организационному плану:

- 7.1. Какова форма собственности создаваемого (действующего) предприятия?
- 7.2. Если речь идет о товариществе, расскажите о партнерах и об условиях уставного соглашения.
- 7.3. Если речь идет об акционерном обществе, расскажите об основных пайщиках и о том, какой долей основного капитала они располагают.
- 7.4. Сколько акций и какого типа (с правом и без права голоса) было уже выпущено? Сколько предполагается выпустить еще?
- 7.5. Перечислите членов совета директоров (имена, адреса, краткие биографические справки).

7.6. Кто входит в руководящий состав предприятия? Укажите имена, адреса, приведите краткие биографические справки.

7.7. Как распределяются обязанности между членами руководящего состава?

7.8. Кто обладает правом подписи финансовых документов?

7.9. Какова организационная структура вашей фирмы (кто, чем занимается, взаимодействие служб, координация и контроль)? Изобразите ее в форме организационной схемы.

7.10. Имеются ли в вашей фирме должностные инструкции, в которых отражаются для каждого исполнителя круг обязанностей и связей с другими?

7.11. Какова ориентация вашего предприятия (производственная, сбытовая или рыночная)?

7.12. Какую зарплату предполагается назначить членам руководящего состава? Будут ли им выплачиваться премии, надбавки?

7.13. Являются ли члены руководящего состава собственниками других предприятий или работают в других фирмах по совместительству?

7.14. Какие критерии отбора применяются при приеме на работу?

7.15. Какие предусмотрены формы поощрения персонала?

7.16. Как поставлено планирование в вашей фирме (на какой срок, как четко разделено по видам деятельности, как тесно увязано с достижением конечных целей)?

7.17. Известны ли цели фирмы вашим сотрудникам?

7.18. Какова оценка (прогнозы) результатов деятельности фирмы?

»1» - совершенно неверно.....»5» - совершенно верно

Она производит высококачественные товары и услуги.

1 2 3 4 5

У нее многообещающее будущее.

1 2 3 4 5

В ней успешно руководят персоналом.

1 2 3 4 5

Она способна осуществлять перемены по мере необходимости.

1 2 3 4 5

Она обладает трудовыми ресурсами высокого качества.

1 2 3 4 5

В целом она очень эффективна.

1 2 3 4 5

В ней сотрудники удовлетворены своим трудом.

1 2 3 4 5

Работники фирмы высокопроизводительные.

1 2 3 4 5

Она рассматривается как лидер в своей отрасли.

1 2 3 4 5

7.19. Какой стиль управления присущ вашей фирме?

- Руководитель сам принимает решения и доводит их до подчиненных четко и ясно. Ожидает от подчиненных лояльности в выполнении решений без особых возражений.
- Руководитель обычно быстро принимает решения, но прежде чем их реализовать, пытается разъяснить их подчиненным, приводя причины данного решения и отвечая на возникающие вопросы.
- Руководитель обычно советуется с подчиненными до принятия решений, слушает их советы, принимает их во внимание, и после этого объявляет свое решение. Ожидает от всех лояльности в реализации решения, вне зависимости от того, с поступившими ранее предложениями.
- Руководитель обычно собирает подчиненных, когда надо принимать решение, ставит проблему перед группой и инициирует обсуждение. Принимает решение в соответствии с мнением большинства.

7.20. Существует ли (планируется) на предприятии система мер по повышению квалификации сотрудников (с отрывом или без отрыва от производства)?

а. Семинарские занятия. да, нет

б. Производственная практика. да, нет

Ненужное зачеркнуть.

7.21. Перечислите мероприятия, необходимые для согласования с органами местного управления всех вопросов, связанных с организацией производства (торговли, сервисного обслуживания) и степень реализации этих вопросов.

7.22. В какой степени решает проблемы данного региона организация производства (трудоустройство населения, создание инфраструктуры: возможность строительства жилья, детских садов, шоссейных дорог, мостов и т.д.).

8. Оценка рисков и страхование

Назначение раздела состоит в оценке опасности того, что цели, поставленные в проекте, могут быть полностью или частично не достигнуты.

Разрабатывается система мер защиты от основных видов рисков.

Вопросы по оценке рисков и страхованию:

8.1. Какими сильными сторонами обладает проект? (Опыт персонала, наличие производственных мощностей, умение применить данную технологию)

8.2. Какие составляющие элементы проекта являются слабыми, неразвитыми, недостаточными? (Отсутствие источников финансирования, смутное представление о рынке, незнание основных потребностей пользователей)

8.3. Какие дополнительные возможности возникают при и после реализации проекта.

8.4. Какие факторы могут поставить под удар реализацию проекта?

8.5. Оцените степень готовности проекта на десятибалльной шкале по следующим компонентам:

товар
рынок
рыночный план
производство
наличие лидера проекта
организационная схема
финансирование
готовность бизнес-плана

8.6. Оцените риски по группам

Оценка рисков на подготовительной стадии

Простые риски

Источник риска

Момент возникновения риска

Вероятность риска

Суммы возможного убытка

Удаленность от инженерных сетей

Отношение местных властей

Доступность подрядчиков на месте

Оценка рисков на строительной стадии

Простые риски

Источник риска

Момент возникновения риска

Вероятность риска

Суммы возможного убытка

Платежеспособность заказчика

Непредвиденные затраты, в т.ч. из-за инфляции

Недостатки проектно-изыскательских работ

Несвоевременная поставка комплектующих

Несвоевременная подготовка ИТР и служащих

Недобросовестность подрядчика

Оценка рисков на стадии функционирования (Финансово-экономические риски)

Простые риски

Источник риска
 Момент возникновения риска
 Вероятность риска
 Суммы возможного убытка
 Неустойчивость спроса
 Появление альтернативного продукта
 Снижение цен конкурентов
 Увеличение производства у конкурентов
 Рост налогов
 Неплатежеспособность потребителей
 Рост цен на сырье, материалы, перевозки
 Зависимость от поставщиков
 Недостаток оборотных средств
 Изменение конъюнктуры
 Изменение объемов закупок
 Прекращение финансирования
 Хищения

Оценка рисков на стадии функционирования (Социальные риски)

Простые риски
 Источник риска
 Момент возникновения риска
 Вероятность риска
 Суммы возможного убытка
 Трудность с набором квалифицированной рабочей силы
 Угроза забастовки
 Отношение местных властей
 Недостаточный уровень зарплаты
 Квалификация кадров

Оценка рисков на стадии функционирования (Технические риски)

Простые риски
 Источник риска
 Момент возникновения риска
 Вероятность риска
 Суммы возможного убытка
 Нестабильность качества сырья
 Новизна технологии
 Недостаточная надежность технологии
 Отсутствие резерва мощности
 Снижение объемов
 Рост затрат

Оценка рисков на стадии функционирования (Экологические риски)

Простые риски

Источник риска
Момент возникновения риска
Вероятность риска
Суммы возможного убытка
Вероятность залповых выбросов
Вредность производства
Стихийные бедствия

9. Финансовый план

Финансовый план, используя информацию других разделов бизнес-плана в виде количественных показателей и исходную финансовую информацию, полученную из таблиц исходных данных дает финансовую и экономическую оценку реализуемости проекта.

ПЕРЕЧЕНЬ НЕОБХОДИМЫХ ДОКУМЕНТОВ для приложения к бизнес-плану:

- Копии патентов, лицензий, товарных знаков(если имеются).
- Копии документов, из которых взяты исходные данные.
- Прейскуранты поставщиков.
- Балансы предприятия (квартальные и годовые за 2 последних отчетных года и на момент ответа по перечню), приложения к балансу и отчеты о финансовых результатах (формы 2 и 5з).
- Учредительные документы.
- Контракты (договора, протоколы о намерениях) с поставщиками оборудования, сырья и материалов, строительными и монтажными организациями, посредническими и торговыми организациями (непосредственно с потребителями готовой продукции).

Пакет документов должен быть укомплектован подлинниками (или нотариально заверенными копиями) всех документов

Учебное издание
Кузьмицкая А.А.

Методика разработки бизнес – планов
и анализа инвестиционных проектов
с применением тестовых таблиц

Компьютерный набор

Редактор

Лицензия ЛР № 020880 от 26.05.99г.

Подписано к печати формат 60x84, 1/16. Бумага печатная

Усл. п. л. Тираж Изд №

Издательство Брянской государственной сельскохозяйственной академии

243365 Брянская обл., Выгоничский район, п. Кокино, БГСХА