

Тема 9

Аудит бізнес-плану

У темі подано загальні засади, структуру та методикау аудиту бізнес-плану, завданням чого є отримання навичок оцінювання якості проекту бізнесу.

Питання теми:

- 9.1. Постановка завдання.
- 9.2. Загальна схема аудиту бізнес-плану.
 - 9.2.1. Оцінка комерційної здійсненності проекту.
 - 9.2.2. Аналіз технічної здійсненності проекту бізнесу.
 - 9.2.3. Економічна оцінка.
 - 9.2.4. Фінансова оцінка.
 - 9.2.5. Інституційний аналіз.

9.1. Постановка завдання

Отримання навичок визначення якості проекту бізнесу під час проведення аудиту здійснюється практично як оцінювання фактично розробленого бізнес-плану. Студенти передають власні бізнес-плани викладачеві, який довільно перерозподіляє роботи між учасниками. Якщо серед виконаних бізнес-планів є аналогічні за обсягами фінансування, термінами освоєння і складності, студенти розбиваються на групи, а перерозподіл готових бізнес-планів для проведення аудиту здійснюється всередині груп.

У наступному підрозділі представлено перелік питань, на які повинен дати відповідь аудитор. У цілому це можуть бути питання, які, з одного боку, дають уявлення про якість розробки бізнес-плану, а з іншого – допомагають аудитору краще представити матеріал своєї власної розробки.

Характер і послідовність питань мають:

1) формуватися від загального до конкретного так, щоб у першу чергу було дано оцінку найбільш значущим позиціям (підприємницька оцінка ідеї бізнесу, пропрацьованість ринку, відповідність ідеї рекламної кампанії, рівень технологій та здатність протистояти конкурентам тощо);

2) бути логічно послідовними (наприклад, щоб у процесі аудиту фіксувалася хронологія розробки бізнес-плану);

3) спиратися на критичні для певного типу бізнесу показники (наприклад, для торгівлі – оборотність запасів, для виробництва – тривалість виробничого циклу, для сфери послуг – кількість обслуговуваних клієнтів);

4) припускати можливість узагальненої оцінки бізнес-плану.

Цікавим слід вважати підхід, у рамках якого студентам (аудиторам) пропонується дати оцінку (наприклад, за 5-бальною шкалою) комплексу оціночних позицій, які досить строго описані і не передбачають подвійного тлумачення. Це значно організовує роботу в групах і дозволяє провести кількісний аналіз переваг і недоліків, розроблених слухачами бізнес-планів.

9.2. Загальна схема аудиту бізнес-плану

Аудит бізнес-плану проводиться за п'ятьма основними позиціями: (1) оцінка комерційної здійсненності проекту, виконання (2) технічного, (3) фінансового, (4) економічного та (5) інституційного аналізу. Далі результати зводяться до загальної оцінки бізнес-плану.

9.2.1. Оцінка комерційної здійсненності проекту

Зміст аналізу комерційної здійсненності проекту полягає у відповідях на такі питання:

1. Чи зможе підприємство продати товар (послугу), що є результатом реалізації проекту?

2. Чи зможе підприємство забезпечити достатній обсяг прибутку, який виправдовує інвестиційні вкладення?

У процесі оцінки необхідно перевірити виконання таких розділів маркетингового плану:

- характеристику наявних ринків;
- аналіз споживачів (споживчі запити, потенційні сегменти ринку і характер процесу купівлі) і конкурентів (у тому числі прогноз реакції конкурентів);
- визначення стратегії розробки продукту, ціноутворення, просування товару на ринок і збуту, що має забезпечити для продукту найбільш вигідне конкурентне місце на ринку;
- прогнозування попиту з відповідною оцінкою достовірності прогнозу.

Якісна оцінка маркетингового плану передбачає відповіді на питання:

1. Наскільки добре розроблено продукт або послугу?
2. Чи було визначено правильну стратегію ціноутворення?
3. Чи було визначено правильну стратегію просування товару на ринок?
4. Чи забезпечує збутова система ефективний зв'язок продавця і покупця?
5. Чи об'єднані елементи маркетингу в єдиний дієвий маркетинговий план?

9.2.2. Аналіз технічної здійсненності проекту бізнесу

У процесі аналізу технічної здійсненності проекту оцінюється потенційна можливість планування та здійснення проекту з таких точок зору:

- наскільки обрані технології відповідають меті проекту (технологія має бути якщо не традиційною, то досить опрацьованою, крім того, – орієнтованою на доступну сировину або інші ресурси);
- наскільки доступними технічно і за вартістю є сировина, енергія та робоча сила (наявність потенційних постачальників,

якість сировини, кількість інших споживачів сировини, вартість сировини, метод і вартість доставки, ризик щодо довкілля);

- якою є пропускна здатність інженерних комунікацій;
- чи немає спеціальних державних обмежень на виконання робіт, чи враховані вони.

9.2.3. Економічна оцінка

Економічний аналіз полягає в оцінці відповідності цілям держави. Таким чином, у процесі економічного аналізу необхідно з'ясувати вигоди держави від реалізації проекту, а не власників підприємства.

Якщо з'ясовано, що ринок, на якому передбачається функціонувати, є досить відкритим, то вигоди власників підприємства одночасно будуть вигодами всіх інших членів суспільства. Ступінь відкритості ринку визначається:

- достатньою кількістю покупців і продавців;
- мобільністю виробничих факторів – праці, капіталу, матеріалів;
- відносною свободою у встановленні цін, виходячи з очікувань продавця і покупця;
- низькими бар'єрами входу на ринок нових підприємств.

Подібний ринок являє собою ідеалізовану картину. Реально за кожною із чотирьох пунктів достатньо високим є вплив держави. Коли цілі діяльності підприємства не повністю відповідають стратегічним пріоритетам держави, у реалізації проекту можуть виникнути серйозні проблеми.

Економічна оцінка проводиться для великих інвестиційних проектів, які розробляються для вирішення національно значущого завдання. Разом із тим, навіть якщо підприємство розробляє інвестиційний проект за своєю власною ініціативою, самостійно залучаючи інвестора, і в кінцевому підсумку фокусує загальний інтерес проекту на вигодах його учасників, головним чином тих фізичних і юридичних осіб, які надали

фінансові ресурси для проекту, оцінка ступеня відповідності загальнодержавним пріоритетам має досить істотне значення.

9.2.4. Фінансова оцінка

У процесі фінансової оцінки з'ясовуються такі основні позиції:

1) інвестиційні потреби – наявність відповідних розрахунків і обґрунтованість висхідної інформації;

2) джерела фінансування – наскільки реальним є отримання коштів у рамках передбачених схем фінансування;

3) безбитковість виробництва продукції – чи проводився розрахунок, який рівень і динаміка запасу фінансової міцності підприємства;

4) стійкість проекту – дотримання нормативів основних фінансових коефіцієнтів, що характеризують ліквідність, платоспроможність і вартість капіталу;

5) ефективність проекту – якими є показники терміну окупності, чистої теперішньої вартості, наскільки обґрунтована ставка дисконтування, які значення фінансового та операційного левериджів, рівні ризиків та їх врахування в проекті.

9.2.5. Інституційний аналіз

Інституційний аналіз дозволяє оцінити можливість успішного виконання проекту з урахуванням організаційних, правових, політичних та адміністративних умов. Оцінка дається за результатами ознайомлення з представленими в бізнес-плані внутрішніми і зовнішніми факторами, що супроводжують проект.

1. Оцінка внутрішніх факторів:

– досвід і кваліфікація менеджерів підприємства, їх мотивація в рамках проекту;