



# **ОСНОВЫ БИЗНЕС- ПЛАНИРОВАНИЯ**

Доцент кафедры

«Экономика предприятий»

к.т.н. Шапарев Александр Васильевич

# Ценность бизнес-плана

**Бизнес-план** – это текст, содержащий в структурированном виде всю информацию о проекте, необходимую для его осуществления.

**Ценность бизнес-плана** определяется тем, что он:

- дает возможность определить жизнеспособность проекта в условиях конкуренции;
- содержит ориентир, как должен развиваться проект (предприятие);
- служит важным инструментом получения финансовой поддержки от внешних инвесторов.

# Бизнес-план помогает:

- принимать важные деловые решения
- подробно ознакомиться с финансовой стороной вашего дела
- получать важную информацию по вашей индустрии и маркетингу
- предвидеть и избегать препятствий, которые часто встречаются в схожем бизнесе
- поставить конкретные задачи, осуществление которых будет свидетельствовать о сделанном прогрессе
- расширяться в новых и перспективных отраслях
- быть более убедительным при поиске финансирования

# Восемь различных причин, которые определяют характер бизнес-плана

- Бизнес-план для себя
- Бизнес-план для получения кредита
- Бизнес-план для привлечения средств сторонних инвесторов
- Бизнес-план для совместного предприятия или стратегического альянса с иностранным партнером
- Бизнес-план для заключения крупного контракта
- Бизнес-план для привлечения новых сотрудников
- Бизнес-план при объединении с другой компанией
- Бизнес-план для реорганизации дела и оптимизирования операций

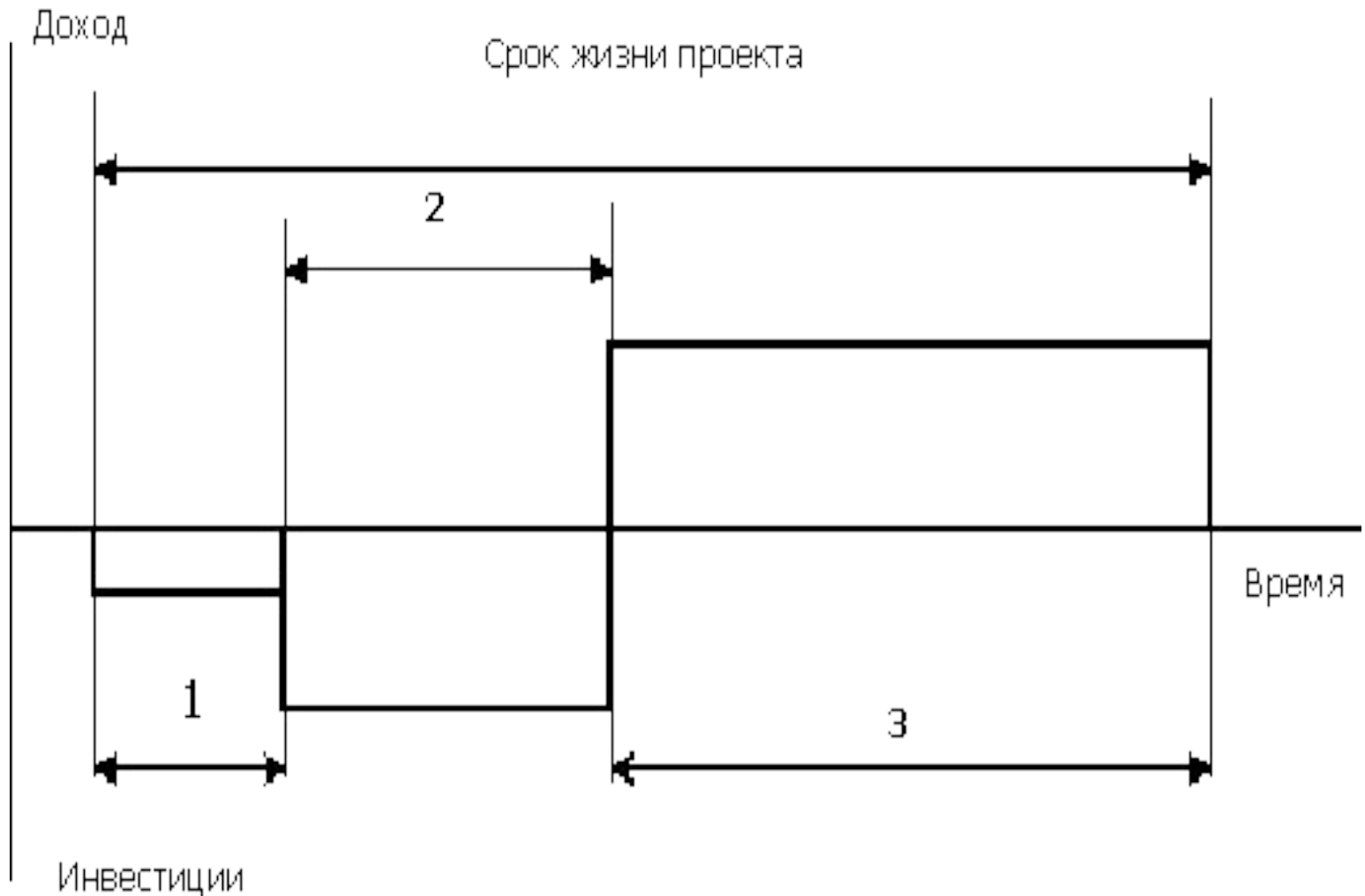
# Проблемы предпринимателей при создании бизнес-плана

- **некомпетентность** (более 40-70% неудач), т.е. неспособность вести дела по физическим, моральным или интеллектуальным причинам;
- **отсутствие управленческого опыта** (15-17% неудач) – человек никогда раньше не организовывал работы хотя бы самой маленькой группы людей и не очень предоставляет себе, как это надо делать;
- **нехватка жизненного опыта и знаний** (15-17% неудач) - предприниматель знает только один аспект своей будущей деятельности (обычно собственно производственный), но мало осведомлен, например, в вопросах маркетинга, финансирования, снабжения и т.п;

# Организационные проблемы при разработке бизнес-плана

- 1. Далеко не все предприниматели прониклись пониманием значения этого документа для эффективного функционирования компании. Во многих из них менеджеры все еще предпочитают полагаться на свою интуицию, свой опыт, в лучшем случае предлагая в качестве альтернативы краткое технико-экономическое обоснование.
- 2. Трудность заключается в получении необходимой информации, ее ненадежности, отсутствии у предприятий опыта в самостоятельном проведении рыночных исследований.
- 3. Отсутствуют навыки планирования деятельности предприятий.
- 4. Российское законодательство не предусматривает обязанности для предпринимателей разработки бизнес-плана, что не стимулирует их к использованию этого документа в своей практической деятельности.
- 5. Сложившийся в России инвестиционный климат существенно усложняет процедуры разработки бизнес-планов.

# Срок жизни проекта



# Структура бизнес-плана согласно рекомендаций UNIDO

1. Цели проекта
  2. Программа продаж и номенклатура
  3. Материалы и энергоносители
  4. Факторы размещения
  5. Условия поставки
  6. Производство
  7. Обучение
  8. Работный период
  9. Коммерческая
- налоги, государственная поддержка и экономическое окружение, юридическое обеспечение  
программа продаж и номенклатура (возможности сбыта, конкурентная среда, перспективная  
материалы и энергоносители), цены и условия поставки сырья, вспомогательных  
факторы размещения, с учетом технологических, климатических, социальных и иных  
условия его поставки, объемы строительства, технологии, спецификация оборудования и  
продукции, условия аренды, графики амортизации (обслуживания и т.п.), распределение  
обучения, потребность, обеспеченность, график работы, условия оплаты, необходимость  
работный период функционирования, сроки строительства, монтажа и пуско-наладочных  
Коммерческая (финансовая и экономическая) оценка проекта.



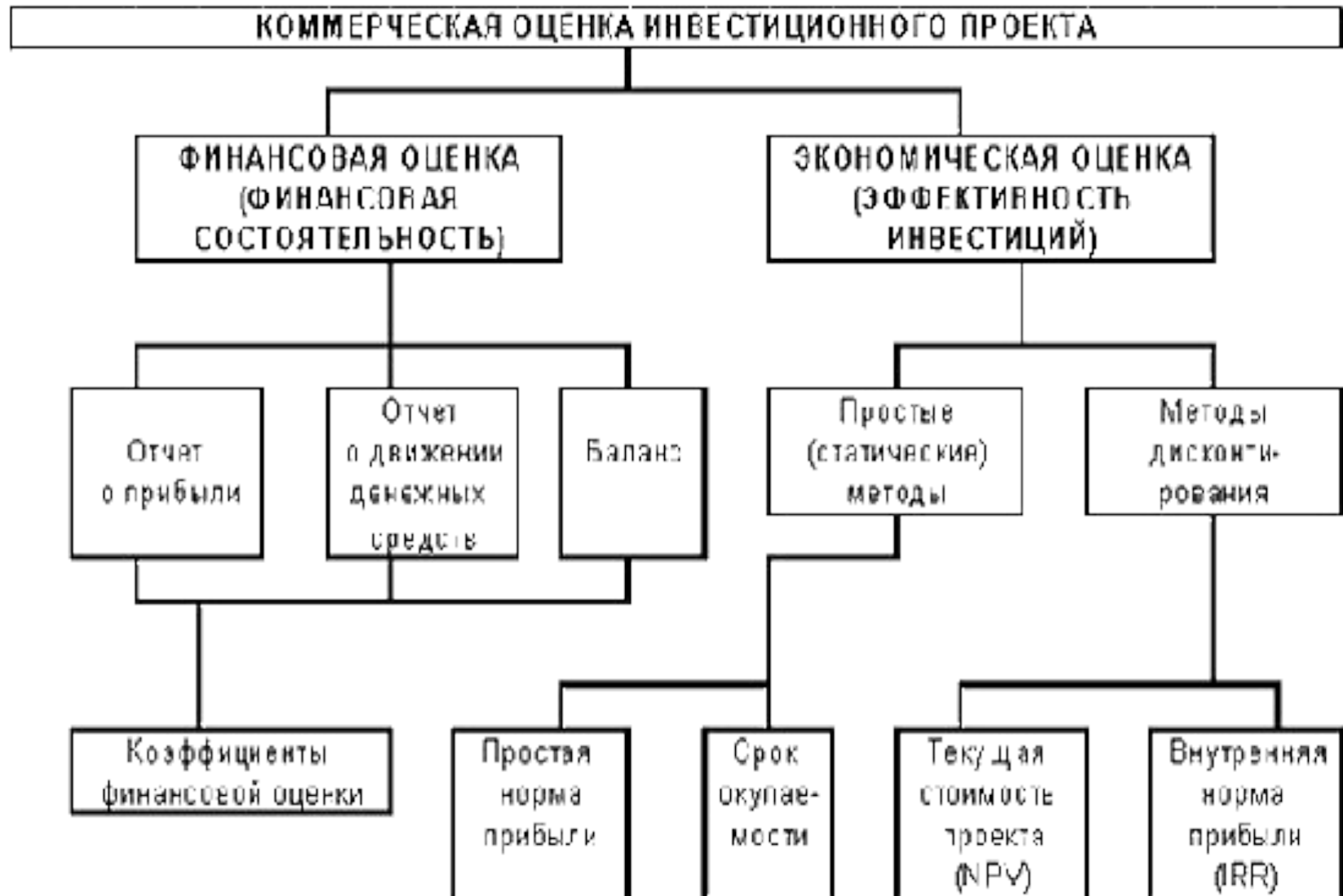
# План маркетинга

- **Общие подходы к формированию плана маркетинга**, цели и его стратегии в области товарной и ценовой политики, качества, продвижения товара на рынок, стимулирования сбыта и сервисного обслуживания, информационной политики. Существенное место здесь занимает программа комплексных рыночных исследований, которые предполагается осуществлять в ходе реализации проекта с целью требований рынка, размера риска, величины затрат;
- **Определение общего объема и ассортимента** реализуемой продукции с разбивкой по периодам осуществления проекта до выхода на запланированную мощность;
- **Меры по совершенствованию товаров** с целью продления их жизненного цикла модификации продукции и услуг, новые сферы их использования, привлечение новых групп потребителей;
- **Обоснование ценовой политики** с характеристикой факторов, влияющих на ее выбор: доли рынка сбыта, новизны товара, эластичности спроса, временем окупаемости инвестиций. Политика цен, методы ценообразования в значительной степени оказывают влияние на рыночные позиции фирмы;
- **Планирование сбыта**, предусматривая при этом альтернативные каналы сбыта и способы формирования потребностей покупателей. План должен также включать выбор посредников и торговых представителей, время начала их деятельности, связанной с реализацией продукции фирмы, регионы их работы.

## **Общие критерии коммерческой привлекательности инвестиционного проекта**

- **финансовая состоятельность  
(финансовая оценка)**
- **эффективность (экономическая  
оценка)**

# Коммерческая привлекательность инвестиционного проекта



# Инвестиционные проекты и их оценка

- Инвестиционный проект - это план или программа вложения капитала с целью последующего получения доходов.
- Срок жизни проекта - это период времени, в течение которого инвестор планирует отдачу от первоначально вложенного капитала.
- Три фазы развития инвестиционного проекта: прединвестиционная, инвестиционная и эксплуатационная.
- Три вида прединвестиционных исследований: исследование возможностей, предварительные исследования и оценка осуществимости.
- Бизнес-план - это текст, содержащий в структурированном виде всю информацию о проекте, необходимую для его осуществления.
- Два аспекта коммерческой оценки инвестиционного проекта: финансовая состоятельность и эффективность инвестиций.

# Оценка финансовой состоятельности

- Три базовых формы финансовой оценки инвестиционного проекта - отчет о прибыли, отчет о движении денежных средств и балансовый отчет.
- Отчет о прибыли характеризует эффективность текущей деятельности проекта, устанавливая соотношение между доходами, с одной стороны, и расходами, связанными с получением этих доходов, с другой стороны.
- Отчет о движении денежных средств описывает источники и направления использования финансовых ресурсов проекта.
- Балансовый отчет иллюстрирует структуру имущества и соотношение между последним и источниками финансирования проекта.
- Потребность в оборотном капитале определяется по разности между нормируемыми текущими активами и нормируемыми текущими пассивами проекта.
- Две главные цели бизнеса: получение приемлемой прибыли на вложенный капитал и поддержание устойчивого финансового состояния.
- Три категории коэффициентов финансового анализа инвестиционного проекта: показатели рентабельности, оценки использования инвестиций и оценки финансовой устойчивости.

# Оценка эффективности инвестиций

- Критерием эффективности инвестиций в проект является способность последнего сохранить покупательную способность вложенных средств и обеспечить приемлемый уровень прибыли.
- Проект будет привлекательным для потенциальных инвесторов, если его реальная норма доходности будет превышать таковую для любого иного способа вложения капитала.
- Две группы методов оценки эффективности инвестиций: простые методы и методы дисконтирования.
- Дисконтирование представляет собой операцию приведения будущих денежных поступлений и платежей к настоящему моменту времени.
- Ставка сравнения должна учитывать темп инфляции, минимальную реальную норму доходности капитала и степень риска осуществления инвестиционного проекта.
- Чистая текущая стоимость проекта представляет собой сумму дисконтированных чистых доходов в течение всего срока его жизни.
- Внутренняя норма прибыли - это такая ставка сравнения, применение которой для расчета чистой текущей стоимости проекта обращает последнюю в ноль.