

Государственный университет-  
Высшая школа экономики  
Санкт-Петербургский филиал

# Управление проектами

Практика и задачи:  
бизнес-план

Тимофеев Константин Николаевич  
*доц., канд. техн. наук*

**2011**

# Литература

---

- 1. Бизнес-планирование: учебник / под ред. В.М. Попова и С.И. Ляпунова. – М. : Финансы и статистика, 2001.
- 2. Ушаков И. И. Бизнес-план. — СПб.: Питер, 2005. — 223 с.
- 3. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Управление проектами. Учебное пособие. М.: Издательство: Омега-Л, 2006.
- 4. Мартин П., Тейт К. Управление проектами: Getting Started in Project Management. – СПб.: Издательство: Питер, 2006.

# Бизнес-план проекта

**Бизнес-план** — комплексный документ, описывающий цели и задачи, которые необходимо решить новому или реорганизуемому предприятию (компании), способы достижения поставленных целей и технико-экономические показатели предприятия и/или проекта в результате их достижения.

В нем содержится оценка текущего момента, сильных и слабых сторон проекта, анализ рынка и информация о потребителях продукции или услуг.


## Бизнес-план:

- ✓ дает возможность определить жизнеспособность проекта в условиях конкуренции;
- ✓ содержит ориентир развития проекта (предприятия, компании);
- ✓ служит важным инструментом получения финансовой поддержки от внешних инвесторов.

*Успех в мире бизнеса решающим образом зависит от трех элементов:*

- ✓ Понимания общего состояния дел на данный момент;
- ✓ Представления того уровня, который вы собираетесь достичь;
- ✓ Планирования процесса перехода из одного состояния в другое.

Бизнес-план позволяет решить эти проблемы.



Бизнес-план, описывая все основные аспекты будущего предприятия, анализируя проблемы, с которыми оно может столкнуться, и, определяя способы решения этих проблем, должен ответить на вопрос:

«Стоит ли вообще вкладывать средства в этот проект и принесет ли он доход, который окупит все затраты?»

## Бизнес-план – это:

- краткое, точное, доступное и понятное описание предполагаемого бизнеса;
- рабочий инструмент предпринимателя для организации своей работы, позволяющий выбрать наиболее перспективные решения и определить средства для их достижения;
- развернутая программа осуществления бизнес-проекта, предусматривающая оценку расходов и доходов;
- документ, характеризующий основные стороны деятельности и развития предприятия и определяющий степень его жизнеспособности и будущей устойчивости;
- система доказательств, убеждающая инвестора в выгоды проекта;
- прогноз, оценка и мера предупреждения рисков предпринимательской деятельности;
- развитие перспективного (стратегического) взгляда на организацию.

## Бизнес-план предназначен, прежде всего, для трех категорий участников проекта:

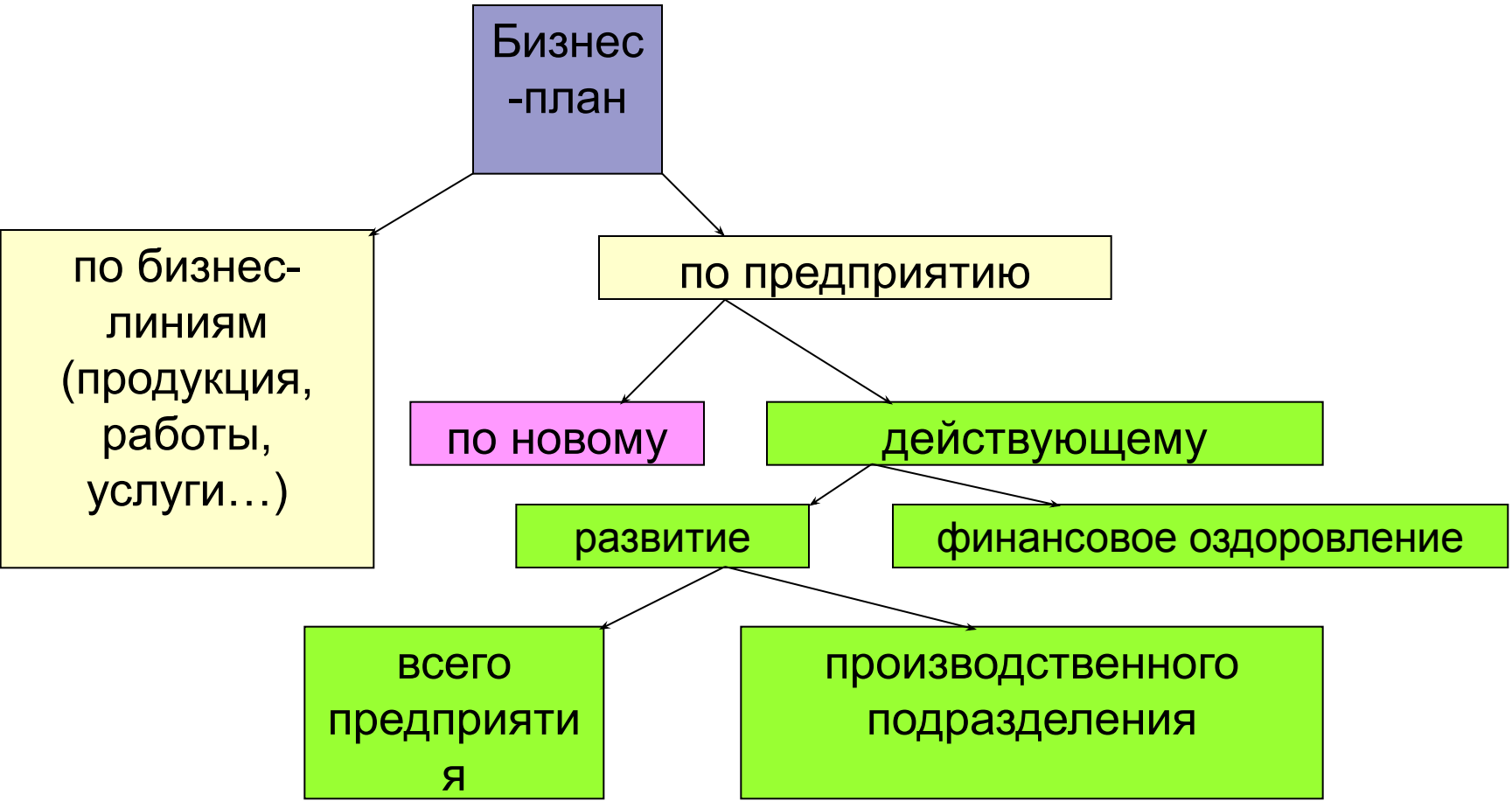
**менеджеров** — создателей бизнес-плана, разработка которого, помимо вышеуказанных результатов, позволяет получить очевидные преимущества от самого процесса планирования;

**собственников**, заинтересованных в составлении бизнес-плана с точки зрения перспектив развития фирмы;

**инвесторов, кредиторов** — обычно банков, для которых бизнес-план является обязательным документом, подтверждающим коммерческую привлекательность проекта.

В настоящее время бизнес-планирование — общепринятая форма ознакомления потенциальных партнеров с проектом, в котором им предлагается принять участие.

# Типология бизнес-планов по объектам бизнеса





## **Бизнес-планирование проектов предусматривает решение следующих задач:**

- диверсификация, перепрофилирование и реорганизация действующего производства;
- подготовка заявок действующих и вновь создаваемых предприятий с целью получения кредитов на создание новых, реконструкцию и расширение производств;
- обоснование строительства новых предприятий;
- обоснование предложений по приватизации государственных и муниципальных предприятий;
- создание новых предприятий, определение профиля будущей фирмы и основных направлений ее коммерческой деятельности;
- выход на внешний рынок и привлечение иностранных инвестиций;
- разработка предложений по государственной поддержке предприятий.

# Финансовое оздоровление предприятия

Бизнес-план финансового оздоровления предприятия составляется для неплатежеспособных предприятий и имеет свою особую структуру и логику изложения.

*Он создается в обязательном порядке и служит:*

- ✓ для выработки стратегии выживания предприятия;
- ✓ составления плана проведения реорганизационных процедур;
- ✓ организации управления предприятием в условия кризиса или в его предвидении;
- ✓ обоснования необходимости и возможности предоставления предприятию государственной поддержки.

# Инвестиционные проекты

Большая часть бизнес-планов носит *инвестиционный (затратный) характер*. Величина инвестиций, необходимых для осуществления бизнес-плана, зависит прежде всего от масштаба и длительности.

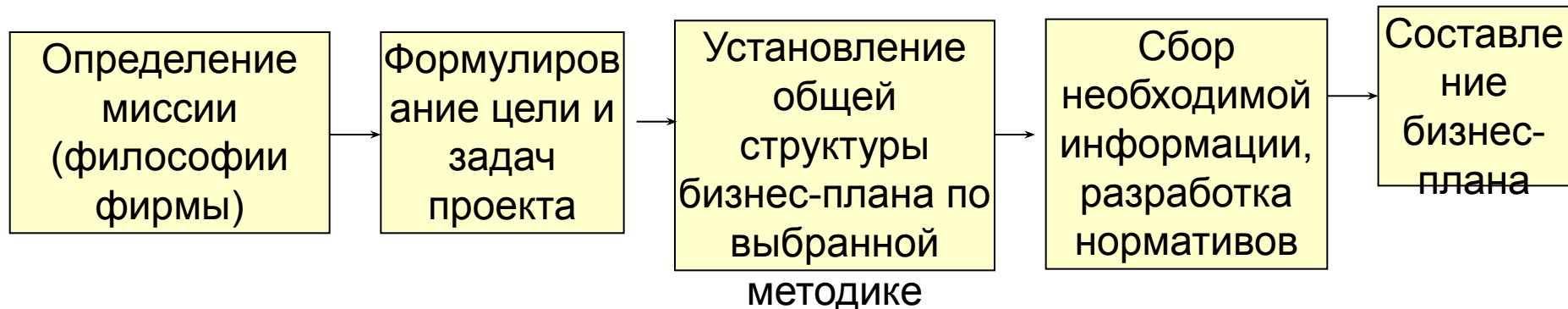
*К инвестиционным* обычно относят планы или проекты, главной целью которых является вложение средств в различные виды бизнеса для получения прибыли. В этой группе бизнес-планов выделяют инновационные проекты, к которым относят систему различных нововведений, обеспечивающих непрерывное развитие организационно-экономических систем.

# *Стратегическое планирование инвестиционного проекта*

*Независимо от методики разработки бизнес-плана,  
сам **процесс бизнес-планирования**  
проходит несколько этапов:*

- 1) возникновение экономической идеи;
- 2) анализ имеющихся у предприятия ресурсов;
- 3) непосредственно процесс бизнес-планирования;
- 4) поиск инвестора;
- 5) осуществление бизнес-проекта;
- 6) получение прибыли;
- 7) распределение общей прибыли между участниками .

# Этапы разработки бизнес-плана




Формирование бизнес-плана, идеи создания новой или существенного изменения уже действующей фирмы проходит несколько этапов, которые можно укрупнять или детализировать в разной степени.

# *Анализ типичных ошибок и недостатков в бизнес-планировании*

1. **Неполный анализ существующего состояния** и недостаточное обоснование требований к проекту не позволяют раскрыть все проблемы, четко определить потребности в изменении состояния системы и подготовить необходимую информацию для принятия решения.
2. **Нечетко определены цели проекта.** Очень быстро можно назвать цели, но редко они обоснованно определены и документированы.

Нужно проверить:

- на каких данных базируется определение цели;
- к какому горизонту планирования относятся цели;
- какую пользу принесет достижение цели;
- какие сроки и затраты следует задать.



3. Вместо объективного поиска альтернатив предпочтение отдается излюбленному варианту. Зачастую выбирается только одна, излюбленная альтернатива, а не решение, основанное на анализе рынка и результатах маркетингового исследования.

*Поэтому важно выяснить:*

- ✓ возможны ли другие альтернативные решения;
- ✓ по каким критериям проводятся оценка и выбор альтернатив;
- ✓ как определяются и оцениваются риски альтернатив;
- ✓ что происходит при нулевой альтернативе «ничего не менять».

#### 4. Ответственность по проекту распределена недостаточно четко и согласованно.

Проекты нельзя осуществлять между делом, требуется установление персональной ответственности как за проект в целом, так и его части.

*Нужно четко определить:*

- ✓ какие квалифицированные специалисты подчиняются руководителю проекта и каким образом;
- ✓ кто дает частные задания с целью достижения промежуточных результатов и кто передает их на дальнейшее исполнение;
- ✓ кто решает вопросы о затратах, сроках и расходах;
- ✓ кто и в какой форме отчитывается перед руководством.



## 5. Команда планирования и управления проектом недостаточно укомплектована квалифицированным персоналом.

При заданных сроках и лимитированных расходах возникают проблемы трудовых ресурсов по проекту – качественные и количественные, поэтому при

*формировании команды проекта нужно определить:*

- ✓ по каким признакам выбирается персонал для проекта (профессиональные знания, способность работать в команде, руководящие способности и др.);
- ✓ является ли работа над проектом дополнительной нагрузкой (наказанием) или предоставляет профессиональный шанс (оказывает честь);
- ✓ может ли ответственное за проект лицо отказаться от услуг не справляющихся с работой участников.

# Методики по разработке бизнес-планов

*Наиболее распространенными методиками по разработке бизнес-планов являются зарубежные методики:*

- ❑ Европейского банка реконструкции и развития (ЕБРР),
- ❑ Мирового банка реконструкции и развития (МБРР),
- ❑ Международной финансовой корпорации (МФК) — структуры Мирового Валютного Фонда,
- ❑ UNIDO (разработка венской лаборатории)

Большинство известных на данный момент программных продуктов для бизнес-планирования опираются на методику ЮНИДО, например Project Expert, в основу которой положена данная методика по оценке инвестиционных проектов и методика финансового анализа, определяющая международными стандартами IAS

Подход и методология ЮНИДО изложены в «Руководстве по подготовке технико-экономических обоснований промышленных проектов» .

*Бизнес – план должен дать подробный анализ и информацию в соответствии со следующими разделами:*

Глава 1 Резюме;

Глава 2 Предыстория и основная идея проекта;

Глава 3 Анализ рынка и стратегия маркетинга;

Глава 4 Сырье и материалы;

Глава 5 Место осуществления, строительная площадка и экологическая оценка;

Глава 6 Инженерное проектирование и технология;

Глава 7 Организация производства и накладные расходы;

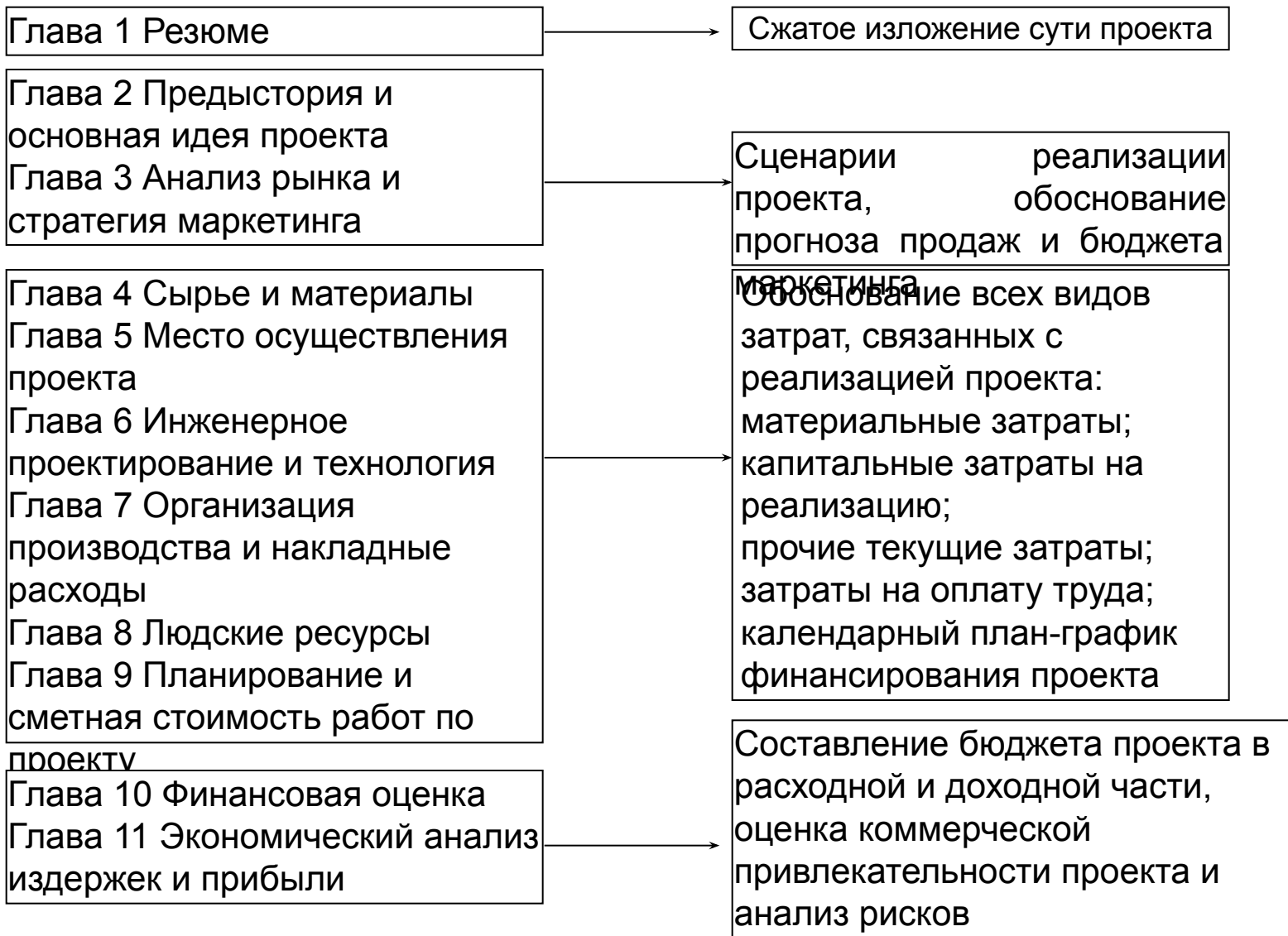
Глава 8 Людские ресурсы;

Глава 9 Планирование и сметная стоимость работ по проекту;

Глава 10 Финансовая оценка;

Глава 11 Экономический анализ издержек и прибыли.

# Информационные связи между разделами бизнес-плана





*Начинаем оформлять бизнес план*

# Рекомендуемый состав бизнес-плана

## 1. Вводная часть (титульный лист, аннотация, содержание, резюме ):

- название и адрес фирмы;
- учредители;
- суть и цель проекта;
- стоимость проекта;
- потребность в финансах;
- ссылка на конфиденциальность.

## 2. Предистория и анализ положения дел в отрасли:

- текущая ситуация и тенденции развития отрасли;
- направление и задачи деятельности проекта.

## 3. Существо предлагаемого проекта:

- продукция (услуги или работы);
- технология;
- лицензии, патентные права.

## 4. Анализ рынка:

- потенциальные потребители продукции;
- потенциальные конкуренты;
- размер рынка и его рост;
- оценочная доля на рынке.

## **5. План маркетинга:**

- цены;
- ценовая политика;
- каналы сбыта;
- реклама;
- прогноз новой продукции.

## **6. Производственный план:**

- производственный процесс;
- производственные помещения;
- оборудование;
- источники поставки сырья, материалов, оборудования и рабочих кадров;
- субподрядчики.

## **7. Организационный план и управление персоналом:**

- форма собственности;
- сведения о партнерах, владельцах предприятия;
- сведения о руководящем составе - организационная структура;

## **8. План по рискам:**

- слабые стороны предприятия - вероятность появления новых технологий;
- альтернативные стратегии.

## **9. Финансовый план:**

- отчет о прибыли;
- отчет о движении денежных средств;
- балансовый план;
- точка безубыточности.

## **10. Приложения:**

копии контрактов, лицензии и т. п.;

копии документов, из которых взяты исходные данные  
прейскуранты поставщиков.



**1.** Бизнес-план начинается с *титульного листа*, который дает первое представление о проекте. На его основе потенциальный инвестор может сразу определить, представляет ли для него интерес участие в проекте.

*Обычно титульный лист содержит следующие данные:*

- наименование проекта, например, «бизнес-план создания предприятия по производству обоев»;
- место подготовки плана;
- авторы проекта, название и адрес фирмы, телефоны;
- имена и адреса учредителей;
- назначение бизнес-плана и его пользователи;
- общая стоимость проекта, потребность во внешних источниках финансирования и предлагаемые его способы (кредиты, паевые взносы, эмиссия акций).

# Меморандум конфиденциальности

После титульного листа следует *меморандум конфиденциальности*. Он составляется с целью предупреждения всех лиц о неразглашении содержащейся в плане информации и использовании ее исключительно в интересах фирмы, представивший проект. В таком меморандуме может содержаться напоминание о том, что читающий бизнес-план берет на себя ответственность и гарантирует нераспространение содержащихся в нем сведений без предварительного согласия автора (авторов) бизнес-проекта. В данном меморандуме может содержаться запрет на копирование всего бизнес-плана или отдельных его частей для каких-либо целей, а также запрет передачи бизнес-плана третьим лицам и требование о возврате автору (авторам) бизнес-плана, если он не вызывает интереса у инвесторов и они не собираются вкладывать средства в осуществление бизнес-проекта.

# Аннотация бизнес-плана

Бизнес-план – довольно объемный документ и для первичного ознакомления инвестора с (вашим) бизнес-проектом абсолютно неприемлем.

Поэтому целесообразно составить *аннотацию бизнес-плана*.

В ней должна содержаться следующая информация:

- ✓ название предприятия, ее адрес, телефоны ...;
- ✓ имя руководителя предприятия;
- ✓ кратко суть предлагаемого проекта и место реализации;
- ✓ что получится в результате реализации проекта;
- ✓ общая стоимость проекта;
- ✓ необходимые (привлекаемые) финансовые ресурсы;
- ✓ срок окупаемости проекта;
- ✓ ожидаемая среднегодовая прибыль от внедрения проекта;
- ✓ предполагаемая форма и условия участия инвестора;
- ✓ возможные гарантии возврата инвестиций.

Аннотация должна быть составлена так, чтобы человек, впервые знакомящийся с бизнес-проектом, нашел ответы на вопросы: кто, что, почему, когда, где, как?

# Оглавление

После вышеперечисленных первых разделов следует *оглавление*, где приводится формулировка разделов плана с указанием страниц и выделением наиболее важных пунктов в соответствии с особенностями конкретного проекта) и *основная часть*, которая начинается с *резюме*.

# Резюме

Цель раздела «Резюме» – дать сжатый обзор делового предложения, способного привлечь внимание инвестора и стимулировать его к дальнейшему рассмотрению плана.

Это краткое изложение основных положений плана, включающий следующие принципиальные пункты:

- идеи, цели и суть проекта;
- особенности предлагаемых товаров (услуг, работ) и их преимущества в сравнении с аналогичной продукцией конкурентов;
- стратегия и тактика достижения поставленных целей;
- квалификация персонала и особенно ведущих менеджеров;
- прогноз спроса, объема продаж товаров (услуг, работ) и суммы выручки в ближайший период (месяц, квартал, год, 2-3 года);
- планируемая себестоимость продукции и потребность финансирования;
- ожидаемая чистая прибыль, уровень доходности и срок окупаемости затрат;
- основные факторы успеха.

# Резюме

- Особое внимание в разделе уделяется описанию:
  - ❖ возможностей для бизнеса,
  - ❖ их привлекательности,
  - ❖ важности для фирмы и региона,
  - ❖ необходимых финансовых ресурсов,
  - ❖ возможного срока возврата заемных средств, ожидаемой прибыли и ее распределения.
- **Главное требование к резюме** – простота и лаконичность изложения, минимум специальных терминов. Объем не должен превышать 2-3 машинописных страниц. Резюме должно запоминаться: в нем можно поместить рисунок или фотографию изделия

## 2. Предыстория...

*В начале раздела 2 «Предыстория» отражается следующий перечень вопросов:*

- в чем состоит основная идея и цель проекта?
- кто выступает инициатором проекта?
- в чем состоит его конкретный профессиональный и деловой опыт, в какой мере он будет использоваться при реализации проекта?
- какие задачи надо решить для достижения основной цели проекта?
- какими аргументами можно подтвердить уверенность в успехе проекта?

Все выше перечисленные разделы пишутся в конце составления бизнес-плана, когда уже сделан анализ рынка, составлен план маркетинга и проведены все необходимые расчеты.

# 3. Существо предлагаемого проекта

(продукция и\или технология)

При описании продукции (технологии), товара (работы, услуги), как правило, делается акцент не на ее неповторимость или достоинства, которые видятся составителю бизнес-плана, хотя это и важно, а на заложенные в товаре преимущества, отвечающие **запросам рынка**, т.е. с точки зрения потребителя, поэтому здесь необходимо отразить следующие аспекты:


- потребности, удовлетворяемые продукцией;
- показатели качества;
- экономические показатели;
- внешнее оформление;
- сравнение с другими аналогичными товарами;
- патентные права;
- показатели экспорта;
- основные направления совершенствования продукции.



В информации, характеризующей потребности удовлетворения продукции, должны быть отмечены: наименование продукции, ее назначение, полезный эффект, косвенная польза, факторы, обеспечивающие ее уникальность. При описании товара преимущества и недостатки показываются в форме табл.

### ***Преимущества и недостатки товара***

<i>Преимущества продукции</i>	<i>Недостатки продукции</i>	<i>Меры по устранению недостатков</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>



**Экономические показатели** по видам продукции (цена потребления, себестоимость, прибыль) указываются в разрезе ее составляющих также в форме табл.

*Такими составляющими являются:*

- ❖ продажная цена,
- ❖ расходы на транспортировку,
- ❖ на монтаж и использование,
- ❖ расходы на обучение персонала,
- ❖ эксплуатационные издержки,
- ❖ расходы на техническое обслуживание и ремонт, страховые взносы,
- ❖ налоги и другие отчисления.

## Экономические показатели по видам продукции

Показатели	Номенклатура, ассортимент продукции		
	<i>A</i>	<i>B</i>	<i>B</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Цена потребления – всего В том числе по отдельным составляющим ... Себестоимость ... Балансовая прибыль			

**Внешнее оформление** продукции должно отразить требования дизайна и потребителя, следовательно, указывается, соответствует ли форма ее функциям

Описание нового товара начинается с соответствия требованиям **«рыночной новизны»**, возможны следующие варианты:

- открываются возможности удовлетворения совершенно новой потребности (пионерный товар);
- удовлетворение обычной потребности;
- удовлетворяется более широким кругом потребителей.

Здесь важно показать, какими уникальными свойствами обладает продукция, доказать, что она способна вызвать интерес потребителей. Сравнение свойств продукции с аналогичными имеющимися видами можно разместить в разделе «Стратегия маркетинга».

# 4. Анализ рынка

Проблематика подраздела «Анализ рынка» выглядит следующим образом:

- анализ предыдущего развития рыночной потребности на продукт (услугу), состояние внешней среды, конкуренции, каналов распределения;
- описание текущего состояния рынка продукта (услуги);
- прогнозирование будущего изменения рынка продукта (услуги);
- разработка параметров возможных сценариев развития рыночной ситуации.

# Исследование и анализ рынка

*Исследование и анализ рынка включает в себя следующие основные направления:*

- изучение и сегментацию потребителей;
- замер спроса и отбор целевых рынков;
- определение мотивации потребителей;
- исследование положения предприятия на рынке;
- оценку рынка и объема продаж;
- исследование деятельности конкурентов.

**Главный вопрос**, на который должен быть дан ответ в этом разделе:

- кто является потребителем продукции в настоящее время и кто им может стать в будущем?
- каковы должны быть сегменты рынка по каждому виду товаров?

# Сегментация рынка

## Сегментация рынка:

1) выявление и описание параметров, качественно отличающих рыночные сегменты друг от друга (критерии сегментации):

- емкость рыночного спроса;
- платежеспособность покупателей;
- групповые предпочтения;
- перспективы изменения рыночной потребности (включая анализ этапа жизненного цикла товара);
- иные параметры.

2) определение возможных рыночных сегментов

Для сегментации рынков могут быть использованы *следующие принципы*: отраслевой, производственно-технологический, территориально-географический, демографический, поведенческий или их комбинация с использованием различных подходов и критериев.

Следующий шаг в исследовании рынка заключается в **оценке численности покупателей** (потребителей) в каждом из выделенных сегментов и замер спроса, на основании которых осуществляется отбор наиболее выгодных для предприятия сегментов.

**Перспективным обычно считается сегмент**, где находится примерно 20% покупателей данного рынка, приобретающих не менее 80% товаров, предлагаемых предприятием.

*При изложении мотивации покупателей указываются факторы:*

- ✓ культурный уровень,
- ✓ социальные,
- ✓ личностные,
- ✓ психологические условия.



**Прогнозирование развития рынка** — это прежде всего прогнозирование спроса.

При прогнозе потребительских товаров учитываются динамика численности населения с разбивкой по регионам и возрастным группам, достигнутый уровень потребления товаров на душу населения, динамика доходов населения, динамика покупательной способности населения, возраст, пол, национальная или этническая принадлежность и др.

*В итоге следует оценить:*

- потенциальную емкость рынка;
- потенциальный объем продаж;
- реальный объем продаж.

# SWOT-анализ

SWOT-анализ удобная форма оформления результатов анализа рынка.

SWOT – аббревиатура от английского Strengths (силы, сильные стороны), Weaknesses (слабости), Opportunities (возможности), Treats (угрозы).

Простая методика, позволяющая оценить и позиционировать свою компанию на рынке.

*Вся методика сводится к:*

- а)** описанию сильных сторон организации, её слабых сторон – это внутренние факторы организации;
- б)** описанию возможностей и угроз – это внешние факторы;
- в)** определения стратегий использования результатов;
- г)** ранжированию сильных и слабых сторон, возможностей и угроз по степени влияния на ваш бизнес.

Сначала составляются таблица для SWOT-анализа и матрица стратегий использования результатов SWOT-анализа .

## Таблица для SWOT-анализа

	Внутренние факторы	Внешние факторы
Сильные стороны	<b>Силы (S)</b> Сильные внутренние достоинства фирмы в области маркетинга, финансов, производства и персонала	<b>Возможности (O)</b> Перспективные рыночные потребности, их удовлетворение может принести дополнительную прибыль
Слабые стороны	<b>Слабости (W)</b> Внутренние недостатки фирмы в различных областях управления	<b>Угрозы (T)</b> Неблагоприятные внешние факторы, их влияние, без принятия защитных мер, может принести убытки

# Матрица стратегий использования результатов SWOT-анализа

<b>SO</b>	мероприятия, которые необходимо провести, чтобы использовать сильные стороны для увеличения возможностей компании;
<b>ST</b>	мероприятия, которые используют сильные стороны организации для избегания угроз;
<b>WO</b>	мероприятия, которые необходимо провести, преодолевая слабые стороны и используя представленные возможности;
<b>WT</b>	мероприятия, которые минимизируют слабые стороны для избегания угроз.

Все данные, сводятся в одну таблицу, состоящую из 4 основных полей: сила, слабость, возможности и угрозы. Такую таблицу, так же называют матрицей SWOT-анализа

## Матрица SWOT-анализа

	<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>
<b>Сильные стороны</b>	<b>SO.</b> Насколько сильные стороны позволяют использовать эту возможность	<b>ST.</b> Могут ли сильные стороны позволить избежать этой угрозы
<b>Слабые стороны</b>	<b>WO.</b> На сколько слабые стороны мешают использованию этой возможности	<b>WT.</b> На сколько слабые стороны препятствуют избеганию угроз

# Конкуренция

Цель данного подраздела проекта — обоснование выбора тактики конкуренции в условиях конкурентного рынка.

*Здесь следует провести:*

- ❑ анализ рыночной конъюнктуры,
- ❑ деятельности конкурентов, их стратегии и тактики;
- ❑ оценить конкурентоспособность будущей продукции;
- ❑ наметить меры по улучшению конкурентных позиций предприятия, созданного на основе проекта.

# Треугольник конкуренции

**РЫНОК**

Какова емкость рынка?

Каковы возможности сегментации совокупного рынка, образуем ли субрынки?

ОТЛИЧАЕМСЯ ЛИ  
МЫ?

Предлагаемые нами  
выгоды?

Предлагаемые конкурентами  
выгоды?

**МЫ**

ДОСТАТОЧНО ЛИ  
ЭФФЕКТИВНЫ  
НАШИ  
ДЕЙСТВИЯ?

**КОНКУРЕНТЫ**

Доход и структура  
издержек нашей  
фирмы?

Доход и структура  
издержек наших  
конкурентов?

Информация о конкурентах сводится в таблицу

*Сведения о конкурентах*

<i>Название и адрес конкурента</i>	<i>Доля рынка, %</i>	<i>Предполагаемый объем продаж</i>	<i>Особенности товаров конкурентов</i>	<i>Уровень известности продукции конкурентов</i>	<i>Патентная защита продукции конкурентов</i>	<i>Технология производства</i>	<i>Направления НИОКР и расходы на эти цели</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>

В таблицу могут быть внесены и другие признаки, характеризующие сильные и слабые стороны конкурентов (особенности производства или технологии организации сбыта, организация сервисного обслуживания, ценовая политика конкурентов и т.д.).



Оценка конкурентоспособности продукции производится по критерию качества (K):

$$K = P \setminus C \longrightarrow \max$$

где,

P – полезный эффект (затраты на повышение качества);  
C – затраты на приобретение и использование изделия.

Но определить, соответствует ли продукция предприятия этим условиям, можно лишь путем сравнения с другими.

### **Оценка конкурентоспособности продукции включает три этапа:**

- выбор лучшей продукции в качестве образца для сравнения;
- определение набора сравниваемых параметров обоих видов продукции;
- расчет общего показателя конкурентоспособности продукции, разработанной в проекте.

# 5. План маркетинга

*Раздел «План маркетинга» состоит из:*

- 1) определения целей маркетинга и этапов их реализации;
- 2) обоснования и четкой формулировки программы маркетинговых действий для каждого этапа по всем составляющим программы маркетинг-микс (маркетингового комплекса) «четыре Р» с их уточнением для различных сценариев;
- 3) уточнение бюджета маркетинга (затраты, необходимые на осуществление плана маркетинга) для каждого этапа и сценария.

# Составляющие маркетинговой программы «4P»

Product	Place	Price	Promotion
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Номенклатура продуктов (услуг)</li> <li>✓ Качество</li> <li>✓ Дизайн</li> <li>✓ Характеристики</li> <li>✓ Торговая марка (бренд)</li> <li>✓ Упаковка</li> <li>✓ Размеры</li> <li>✓ Обслуживание</li> <li>✓ Гарантии</li> <li>✓ Возврат</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Каналы распределения</li> <li>✓ Географический охват рынков</li> <li>✓ Товарный ассортимент</li> <li>✓ Размещение производственных и сбытовых подразделений</li> <li>✓ Управление запасами</li> <li>✓ Транспорт</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Преискурант цен</li> <li>✓ Система ценовых скидок</li> <li>✓ Система ценовых надбавок</li> <li>✓ Периодичность платежей</li> <li>✓ Условия коммерческого кредита</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Меры по стимулированию сбыта</li> <li>✓ Реклама</li> <li>✓ Служба сбыта</li> <li>✓ Связи с общественностью</li> <li>✓ Прямой маркетинг</li> </ul>

# Содержание раздела

В «Плане маркетинга» излагаются действия и мероприятия, которые предприятие планирует осуществить при реализации своего товара на рынке.

***В связи с этим в данном плане должны освещаться следующие вопросы:***

- **цели и стратегия маркетинга предприятия**, т. е. какие товары, на какие рынки, в какие сроки планируется поставлять, каковы способы ведения конкурентной борьбы планируется использовать, какие новые товары или услуги разрабатываются к предложению покупателям, как учитываются их требования;
- **ценообразования**, включающие обоснование цены, разработку системы скидок, ценовой политики предприятия в конкурентной борьбе;
- **распространения товаров**, предполагающие составление схемы распространения товаров, анализ каналов сбыта, выявление оптимальных партий товаров по размеру, разработка положений при работе с посредниками и др.;

# Содержание раздела

- **методы стимулирования продаж**, включающих разработку фирменного стиля, привлекательности торгового знака, этикеток; выбор случаев использования скидок и рассрочек, организации лотерей, конкурсов, выплат премий;
- **организация послепродажного обслуживания**, предусматривающей определенный набор услуг, возможностей ремонта и приобретения запасных частей;
- **проведение рекламной кампании**, при которой рассматриваются цели рекламы, использование средств массовой информации, величина денежных средств на рекламу;
- **формирование общественного мнения.**

# 6. Производственный план

Производственный план – неотъемлемая часть любого бизнес-плана, в которой должны быть описаны все производственные и рабочие процессы фирмы.

Этот раздел подробным образом описывает путь, посредством которого предприятие планирует производить продукцию в нужном количестве, требуемого качества в определенные сроки.

# Производственный план включает

- описание технологического процесса;
- основные требования к организации производственного процесса;
- программу производства продукции;
- состав необходимого оборудования;
- стоимость основных производственных фондов;
- потребность сырья, материалов, комплектующих;
- амортизацию основных фондов;
- поставщиков сырья и материалов и ориентировочные цены, условия поставок;
- себестоимость (текущие издержки) производимой продукции;
- экологическая безопасность проекта мероприятия, затраты, эффективность.

# Структура производственного плана

<b>1. Производственная программа</b>	Уточненная производственная программа выпуска изделий с учетом: <ul style="list-style-type: none"><li>— прогноза продаж;</li><li>— оптимальных запасов;</li><li>— графика освоения производства</li></ul>
<b>2. Производственная мощность</b>	Выбор варианта номинальной производственной мощности предприятия и его цехов (цель – минимизировать затраты, одновременно исключив возможные «узкие места»)
<b>3. Технология</b>	Обоснование выбора технологического процесса, его описание, методы приобретения технологии (через разработку собственной технологии и ее лицензирование или покупку чужой технологии)
<b>4. Оборудование</b>	Выбор оборудования, необходимого для реализации технологии в объемах ранее обоснованной номинальной производственной мощности
<b>5. Общий охват проекта.</b> Схема расположения объектов . Инженерные работы	Комплекс действий, необходимых для реализации проекта – система снабжения ресурсами, вспомогательная инфраструктура и т.д. Обоснование выбора и характеристика схемы расположения объектов. Описание, календарное планирование и калькуляция необходимых инженерных работ





# Планируемый объем продаж

Наименование продукции	Годы						
	1-й		2-й	...	...	n-й	
	Объем выпуска, ед.	Цена единицы продукции, руб.	Объем продаж, тыс. руб.				
1	2	3	4	5	...	...	m
Продукция 1							
Продукция 2							
Прочая реализация							
<b>Итого</b>							



# Расчет потребности в материальных ресурсах

Наименование ресурсов	Годы						
	1-й				2-й	...	n-й
	Кол-во ед.	Цена единицы ресурсов, руб.	Стоимость, тыс. руб.	Стоимость переход. запаса, тыс. руб.			
1	2	3	4	5	6	...	m
1. Сырье и материалы							
2. Покупные и комплектующие изделия							
3. Топливо							
4. Энергия							
Итого							

# Дополнение

- Если **планируется строительство**, то участок строительства рассматривается также с точки зрения перечисленных критериев, но еще одним важным вопросом здесь является калькуляция сметной стоимости строительных работ.
- Если бизнес-план касается **производства**, то в этом случае необходимо кратко охарактеризовать экологические последствия, а именно: определить и проанализировать возможные экологические последствия, составить программу природоохранных действий и рассчитать ее стоимость.

# 7. Организационный план

- В разделе приводится информация, характеризующая:
  - организационную структуру предприятия;
  - сведения о персонале;
  - кадровая политика фирмы.
  
- Реализация любого плана требует человеческих ресурсов. Этот раздел бизнес-плана должен показать пользователю то, что организационная структура фирмы позволяет достичь целей, описанных в бизнес-плане.

# Организационная структура

Для того чтобы принять правильное решение относительно **организационной структуры**, требуется следующая информация:

- работы, выполнение которых необходимо для
- реализации бизнес-плана;
- должности;
- обязанности и ответственности каждой должности;
- кто и как управляет фирмой в процессе реализации бизнес-плана.

# Управление человеческими ресурсами

*Чтобы грамотно управлять человеческими ресурсами, нужно в первую очередь ответить на следующие вопросы:*

- Каковы требования к исполнителям каждого вида работ, требуемых для реализации бизнес-плана?
- Какой квалификацией должен обладать каждый исполнитель?
- Какой должна быть оплата труда каждого исполнителя для успешной реализации бизнес-плана?
- Как производится отбор персонала?
- Что делается для удержания способных и высококвалифицированных сотрудников?
- Как оцениваются результаты работы?



# Организационный план содержит следующие группы вопросов

## 1. Организационная структура предприятия:

- организационная схема управления предприятия;
- состав подразделений и их функции;
- организация координирования и взаимодействия служб и подразделений фирмы и др.

## 2. Характеристику управленческого персонала.

Характеристика с позиций возраста, образования, занимаемой должности, опыта, прав полномочий, владения акциями предприятия, функциональных обязанностей, достоинств и недостатков.

## 3. Персонал предприятия, не связанный с управлением:

- потребность в кадрах по профессиям;
- квалификационные требования;
- форма привлечения к труду (постоянная работа, совместительство и др.);
- режим труда.

# *Организационный план содержит следующие группы вопросов*

**4. Оплата труда:** положение об оплате труда (система оплаты труда, порядок премирования, предоставление льгот, доплат, дотаций, моральные стимулы, страхование и др.).

## **5. Кадровая политика предприятия:**

- принципы отбора сотрудников;
- принципы найма на работу;
- создание системы повышения квалификации и переподготовки кадров;
- разработка метода и процедуры оценки качества работы сотрудников.





В разделе *«Организационный план»*

обосновывается потребность в персонале для реализации проекта на различных уровнях управления.

*В нем должна содержаться следующая информация:*

- ✓ расчет потребности в специалистах различных категорий и обоснование уровня квалификации и оплаты труда;
- ✓ штатное расписание;
- ✓ предлагаемая система мотивации персонала;
- ✓ план набора, обучения и подготовки кадров;
- ✓ план социального развития коллектива;
- ✓ итоговая смета расходов на персонал.

# 8. План по рискам

## Виды рисков:

- промышленные;
- экологические;
- инвестиционные;
- кредитные;
- технические;
- предпринимательские;
- финансовые;
- коммерческие;
- страховые;
- политические

## **Риски также подразделяются на:**

-систематические (их нельзя избежать, например- форс-мажор: природные катаклизмы, революции и т.п.). Для анализа применяют методы математической статистики.

-несистематические (спекулятивные)- этими рисками можно управлять, минимизировать или полностью устранить. Эти риски нестабильны, зависят от конъюнктуры. Например –риск валютный, информационный, коммерческий (недополучение прибыли)

## «Типовые» риски проекта:

- риски неоправданного выбора экономических целей (стратегия, прогноз конъюнктуры,... );
- риски необеспечения проекта финансовыми ресурсами (неэффективность метода финансирования, недофинансирование,...)
- риски несоблюдения сроков проекта;
- маркетинговые риски капитальных закупок и текущего снабжения;
- маркетинговые риски сбыта (ошибочное ценообразование или рекламная стратегия, ошибка в выборе сегмента рынка... );
- риски взаимодействия с партнерами и контрагентами;
- и т.п.

**Управление риском** –это деятельность , связанная с преодолением неопределенности в ситуации неизбежного выбора, минимизации потерь.

**Процесс управления рисками** включает:

- выявление риска;
- анализ и оценку риска;
- разработку и внедрения мероприятий по минимизации потерь.

Выявление риска

Риски возникают на всех стадиях проекта

Анализ и оценка риска

При анализе риска выявляются факторы, его определяющие и прогнозируется их появление.

**Риски возникающие в крупных проектах, зависят от следующих факторов:**

**фундаментальных**- экономико-политические события...;

**конъюнктурных** – динамика рыночной ситуации на рынках РФ и мира;

**внутренних** – особенности предприятия.



## План по рискам

При построении компании, производящей продовольствие, неизбежно возникают трудности и риски, которые необходимо трезво оценивать и понимать пути их преодоления.

**Таблица 1. Финансово-экономические риски**

<i>Виды рисков</i>	<i>Отрицательное влияние на прибыль</i>
Неустойчивость спроса	Падение спроса с ростом цен
Появление альтернативного продукта	Снижение спроса
Снижение цен у конкурентов	Снижение цен
Увеличение производства у конкурентов	Падение продаж или снижение цен

*Продолжение таблицы*

<i>Виды рисков</i>	<i>Отрицательное влияние на прибыль</i>
Рост налогов	Уменьшение чистой прибыли
Снижение платежеспособности потребителей	Падение продаж
Рост цен на сырье, материалы, перевозки	Снижение прибыли из-за роста цен на сырье, материалы, перевозки
Зависимость от поставщиков, отсутствие альтернативы	Снижение прибыли из-за роста цен
Недостаток оборотных средств	Увеличение кредитов или снижение объема производства

Так компании будет строиться пищевое предприятие, рассмотрим проблемы, которые стоят при реализации этого проекта.

**Первое.** При окончательном выборе площадки под строительство априори возникнут сложности с подключением электроэнергии и канализации, так как городские сети перегружены и выделение дополнительных мощностей оборачивается для производителя серьезными временными и финансовыми затратами.

**Второе.** Согласование проектов (не менее восьми) часто приводит к неоправданным потерям времени, что может обернуться затяжкой сроков ввода в эксплуатацию предприятия.

**Третье.** Построение современного высокотехнологического предприятия потребует квалифицированного персонала, что впрочем, в Петербурге не является непреодолимым препятствием.

**Четвертое.** После запуска завода в начале работы возможны перебои с сырьем, так как для налаживания надежных связей с контрагентами требуется 2 – 3 месяца работы. Одним из способов преодоления этого является закупка сырья по факту.

**Пятое.** При начале продаж новых изделий первые месяцы работы неизбежно будет отличаться отсутствие покупательского спроса. Это происходило и будет происходить со всеми новыми продовольственными товарами. Парировать эту ситуацию можно только своевременной и эффективной рекламной кампанией и достаточными оборотными средствами, которые позволяют отпускать товар на более длительную реализацию.

**Риск может быть рассчитан с помощью статистических методов теории вероятности.** За предыдущий год пять основных предприятий пищевой промышленности Санкт-Петербурга имели следующие усредненные показатели по прибыли 5%, 10%, 7%, 6%, 8%.

**Зададим планируемый уровень** по прибыли нового предприятия в размере **8.5%**. Чтобы определить, насколько рискован это уровень, **проведем расчеты** в следующей последовательности:

- 1. Определяем средневзвешенную прибыль** через вероятности, поскольку событий (данных об уровне прибыли) **5**, то вероятность каждого события составит **1/5**, следовательно:

**Средняя прибыль =**

$$= 5 \times \frac{1}{5} + 10 \times \frac{1}{5} + 7 \times \frac{1}{5} + 6 \times \frac{1}{5} + 8 \times \frac{1}{5} \approx 7,2\%$$

**2. Определяем дисперсию ( $\sigma^2$ )** как сумму произведений всех квадратов разниц между фактической и средней их величиной на соответствующую величину вероятности данного события:

$$\begin{aligned}\sigma^2 &= (5 - 7,2)^2 \times \frac{1}{5} + (10 - 7,2)^2 \times \frac{1}{5} + (7 - 7,2)^2 \times \frac{1}{5} + \\ &+ (6 - 7,2)^2 \times \frac{1}{5} + (8 - 7,2)^2 \times \frac{1}{5} = 2,96\end{aligned}$$

**3. Рассчитываем стандартные отклонения** как величину, соответствующую квадратному корню из дисперсии. Размер стандартного отклонения и есть уровень риска. Чем выше стандартное отклонение, тем рискованней рассматриваемый проект:

**Стандартное отклонение** =  $\sqrt{\sigma^2} = \sqrt{2,96} \approx 1,7$

Это значит, что наиболее **вероятное отклонение показатель прибыли** продукции от ее средней величины составит  **$\pm 1.7\%$** ,

т.е. **по пессимистическому прогнозу** можно ожидать, что прибыль предприятия по расчетам составит  **$5.5\% (7.2-1.7)$** ,

**а по оптимистическому прогнозу –  $8.9\% (7.2+1.7)$ .**

По оптимистическому прогнозу уровень прибыли выше запланированного. Следует отметить, что выбранный уровень рентабельности лежит в пределах среднеотраслевого показателя рентабельности, что безусловно минимизирует риски проекта.

# 9. Финансовый план

*Этот раздел является результирующим для всей производственной части проекта, он позволяет:*

- связать все действия по реализации проекта между собой;
- оптимально распределить все имеющиеся ресурсы;
- определить календарные сроки финансирования;
- распределить работы между исполнителями.




# Подраздел «Финансовая оценка»

Наиболее важными в бизнес-плане являются два последних раздела – «Финансовая оценка» и «Экономический анализ издержек и прибыли».

Чтобы написать раздел «Финансовая оценка», надо ответить на следующие вопросы:

- откуда и когда будут поступать деньги? (доходная часть бюджета проекта)
- на что они будут потрачены? (затратная часть бюджета проекта)
- каким будет финансовое положение фирмы в различные отрезки времени?
- каковы итоговые показатели коммерческой привлекательности проекта?



Согласно методике ЮНИДО, наиболее важными в бизнес-плане являются финансовый план содержащий два раздела – **«Финансовая оценка»** и **«Экономический анализ издержек и прибыли»**.

# Раздел «Финансовая оценка»

В этом разделе приводятся основные показатели необходимых инвестиционных затрат в по следующим статьям:

- земля и подготовленные строительные площадки;
- производственные объекты и инженерные сооружения;
- производственное оборудование;
- вспомогательное и эксплуатационное оборудование;
- основные корпоративные активы;
- капитальные затраты на подготовку производства;
- потребности в чистом оборотном капитале;
- общие инвестиционные затраты.

# Содержание раздела «Финансовая оценка» состоит из четырех частей

**Первая часть** – это финансирование проекта (предполагаемое): указываются источники финансирования, характер расходов, связанных с финансированием и погашением задолженности.

**Во второй части** рассчитывается полная себестоимость реализованной продукции, приводятся годовые показатели по следующим статьям:

- производственная себестоимость
- административные накладные расходы
- издержки производства расходы на маркетинг
- амортизационные отчисления
- затраты на финансирование
- полная себестоимость реализованной продукции

# «Финансовая оценка»

**Третья часть** представляет собой финансовую оценку инвестиционного проекта, включающую.

**Составление и анализ требуемых финансовых отчетов :**

- прогнозы движения денежных средств;
- отчеты о прибылях и убытках;
- общие балансы.

С использованием наиболее часто используемых методов оценки.

# Основные виды оценки инвестиционных проектов

<b>Методы финансовой оценки (финансовой состоятельности)</b>			<b>Методы экономической оценки (эффективности инвестиций)</b>					
<b>Баланс предпри- ятия</b>	<b>План прибылей и убыт- ков</b>	<b>План движения денежных средств</b>	<b>Статистические методы</b>		<b>Методы дисконтирования 4</b>			
<b>Коэффициенты финансовой оценки инвестиционного проекта</b>			<b>Норма прибы- ли 1</b>	<b>Срок окупае- мости 2</b>	<b>Точка беззубы- точности 3</b>	<b>Текущая стои- мость проекта</b>	<b>Внутрен- няя норма прибыли 4</b>	<b>Срок окупае- мости с учетом дискон- тирова- ния5</b>

## 1- Норма прибыли

$$\frac{\text{Чистая \_ прибыль}}{\text{Общие \_ инвестиционные \_ затраты}}$$

**2- Срок окупаемости** – время, в течение которого возвращаются вложенные средства. В том случае, когда получаемые чистые денежные доходы равны по планируемым временным интервалам, период окупаемости определяется по формуле:

$$\frac{\text{Стартовый \_ капитал, вложенный \_ одновременно}}{\text{Чистые \_ денежные \_ доходы}}$$

**3- Точка безубыточности:** при каких объемах реализации деятельность предприятия будет рентабельной, а при каких - предприятие понесет убытки.

*Определяются:*

- критический объем продаж (точка безубыточности, порог рентабельности), при котором компания сможет покрыть все затраты по производству и реализации продукции, но не получит прибыли;
- запас финансовой прочности (зона безопасности), которая характеризует отклонение планируемого объема продаж от точки безубыточности.

Для расчета этих параметров используются аналитический и графический способы.

**Аналитический способ:** Объем продаж, при котором предприятие за счет полученной выручка от продаж полностью покрывает затраты по производству и реализации продукции, но не получает прибыли, называется критическим (ВПкрит).

Формула точки безубыточности:

$$ВП_{крит} = \frac{C_{пост}}{1 - a}$$

где  $C_{пост}$  – постоянные затраты в составе себестоимости продукции (услуги)  $a$  – коэффициент соотношения переменных затрат в составе себестоимости продукции ( $C_{перем}$ ) и выручки от продаж (ВП):

$$a = \frac{C_{перем}}{ВП}$$

Эта формула при необходимости может быть модифицирована в следующем выражении:

$$ВП_{крит} = \frac{C_{пост}}{Дмд}$$

где  $Дмд$  – доля маржинального дохода в выручке от продаж.  
Маржинальный доход:  $Мд = ВП - C_{перем}$ ,  $Мд = Прибыль от продаж + C_{пост}$ .  
Экономический смысл  $Мд$  – он обеспечивает покрытие постоянных расходов. После того, как за счет полученного  $Мд$  покрыты постоянные затраты, каждая вновь проданная единица продукции приносит прибыль.



Запас финансовой прочности в абсолютном выражении:  $ЗФП = ВП^B - ВП_{крит}$

где ВПБ – планируемый объем продаж на будущий период.

$$ЗФП_{\%} = \frac{ВП_0^B - ВП_{крит}}{ВП_0^B} \bullet 100\%$$

– показывает на сколько процентов предприятие может снижать запланированный объем продаж без риска понести убытки.

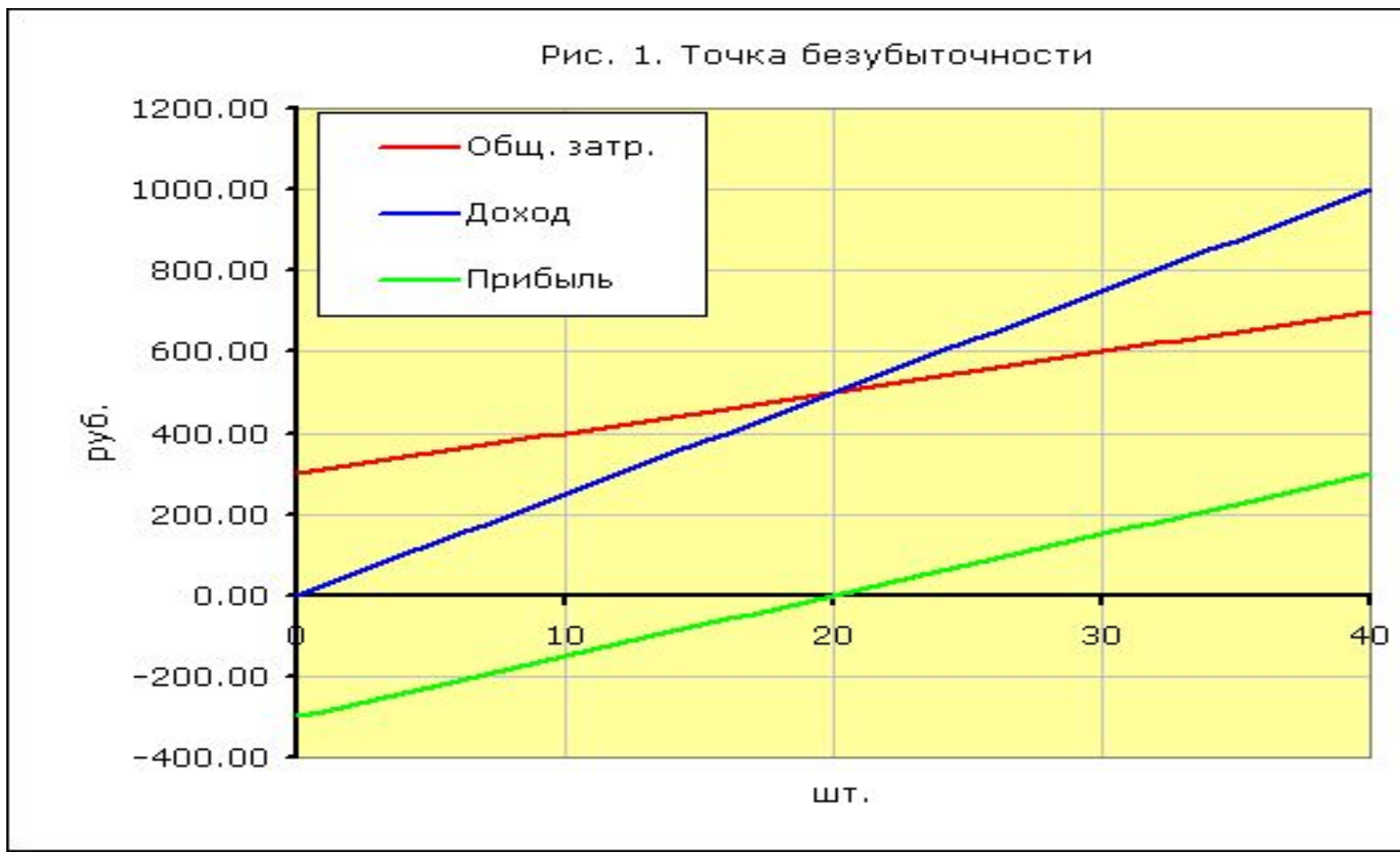
Параметры безубыточности можно определить исходя из натуральных единиц измерения:

$$ВП_{крит\ на\т} = \frac{C_{пост}}{Ц - УПЗ}$$

где Ц – цена единицы продукции (услуги), УПЗ – удельные переменные затраты.

$$ЗФП_{\ на\т} = \frac{ВП_{крит\ на\т}}{Ц}$$

**Графический способ** определения безубыточности: Если  $M_d < C_{\text{пост}}$  → убытки,  $M_d = C_{\text{пост}}$  → безубыточность,  $M_d > C_{\text{пост}}$  → прибыль.  
Аналитический способ основан на равенстве  $M_d$  и  $C_{\text{пост}}$  при достижении критической выручки от продаж, графический способ базируется на равенстве выручки от продаж и суммарных затрат при достижении безубыточности



**4- Методы дисконтирования:** Цель дисконтирования финансовых показателей инвестиционного проекта – определить временную ценность денежных средств в разные моменты времени.

Переход стоимости денег «от настоящей к будущей стоимости» – метод наращивания:

$$FV = PV \cdot (1 + R)^t$$

где  $FV$  – будущая стоимость денег,  $PV$  – настоящая стоимость денег,  $R$  – ставка дисконтирования (должна учитывать темп инфляции, минимальную доходность инвестиций и степень риска осуществления проекта),  
 $t$  – количество периодов.

Переход стоимости «от будущей к настоящей стоимости» – метод дисконтирования:

$$PV = \frac{FV}{(1 + R)^t}$$

# Показатели финансовой оценки

<p><b>Показатели ликвидности</b></p> <p>Характеризуют способность предприятия быстро погашать свою задолженность:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- коэффициент абсолютной ликвидности;</li> <li>- промежуточный коэффициент ликвидности;</li> <li>- общий коэффициент покрытия;</li> <li>- структура активов предприятия по степени их ликвидности (баланс ликвидности)</li> </ul> <p>Любой коэффициент ликвидности = <math>\frac{\text{Сумма активов}}{\text{Сумма краткосрочных обязательств}}</math></p>	<p><b>Показатели рентабельности</b></p> <p>Характеризуют прибыльность деятельности предприятия:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- рентабельность капитала;</li> <li>- коэффициент эффективности использования собственных средств;</li> <li>- рентабельность производственных фондов;</li> <li>- рентабельность финансовых вложений;</li> <li>- рентабельность продаж</li> </ul> <p>Любой коэффициент рентабельности = <math>\frac{\text{Величина прибыли}}{\text{Вложенные средства}}</math></p>
<p><b>Показатели деловой активности</b></p> <p>Характеризуют насколько эффективно предприятие использует свои средства:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- общий коэффициент оборачиваемости;</li> <li>- оборачиваемость запасов;</li> <li>- оборачиваемость собственных средств;</li> <li>- коэффициент производительности</li> </ul>	<p><b>Показатели финансовой устойчивости</b></p> <p>Характеризуют состав средств предприятия с точки зрения его защищенности от внешних долгов:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- коэффициент независимости;</li> <li>- удельный вес заемных средств в стоимости имущества;</li> <li>- коэффициент задолженности;</li> <li>- удельный вес дебиторской задолженности в стоимости</li> </ul>

# Показатели экономической эффективности инвестиций

Название и сущность	Формула	Принятие решения по результату
<p>Чистая текущая стоимость проекта, чистый приведенный доход, (NPV) – это разность между интегральной суммой всех продисконтированных чистых денежных доходов, обусловленных реализацией проекта, и интегральной</p>	$\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^t} - \sum_{t=1}^n \frac{I_t}{(1+i)^t}$ <p>, где  <math>CF_t</math> – чистые денежные доходы, <math>t</math> – ставка дисконтирования,  <math>I_t</math> – инвестиции (расходы), <math>t</math> – временной интервал, <math>i</math> – ставка дисконтирования.</p>	<p>NPV &gt; 0, проект принимается          NPV &lt; 0, проект неэффективен</p>

## Показатели экономической эффективности инвестиций (продолжение)

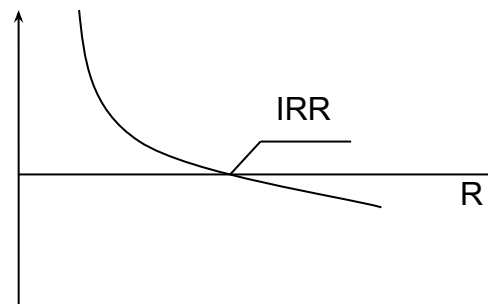
Внутренняя норма доходности (IRR) – это такое значение ставки дисконтирования ( $i$ ), при котором NPV инвестиционного проекта становится  $= 0$ , т.е. инвестиционные затраты по проекту уравниваются доходами от его внедрения. Или это нижний уровень доходности или та максимальная ставка дисконтирования, при которой проект остается безубыточным

Аналитическим путем IRR рассчитывается методом итерации, т.е. подбора значений ставки дисконтирования в тождестве:

$$\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^n} - \sum_{t=1}^n \frac{I_t}{(1+i)^n} = 0$$

Наиболее полное представление об этом показателе дает графическая зависимость:

NPV



IRR > нормативной ставки дисконтирования, проект считается приемлемым

IRR < нормативной ставки дисконтирования, проект признается неприемлемым

## Показатели экономической эффективности инвестиций (продолжение)

<p>Рентабельность (PI) – относительный показатель, позволяющий определить, в какой мере возрастает ценность фирмы в расчете на единицу стоимости инвестиций</p>	$\frac{\sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+i)^n}}{\sum_{t=1}^n \frac{I_t}{(1+i)^n}}$	<p>PI &gt; 1,0, проект рентабелен, т.е. затраты окупятся и проект принесет прибыль</p>
		<p>Не всегда большая рентабельность является основанием выбора инвестиционного проекта, обязательно надо учитывать риски</p>

*В последней части раздела «Финансовая оценка» дается оценка финансовых рисков:*

- проводится вероятностный анализ,
- анализ чувствительности,
- расчет критических точек,
- ставки дисконтирования или используется сценарный подход.

# Экономический анализ издержек и прибыли

В разделе «Экономический анализ издержек и прибыли» проводится анализ издержек, в рамках которого следует определить:

- ❑ динамику издержек (то есть выполнение плана),
- ❑ состав и структуру издержек,
- ❑ факторы, влияющие на выполнение плана,
- ❑ затраты на рубль произведенной продукции,
- ❑ провести анализа прибыли, который начинается с общей оценки за анализируемый период,  
в заключение следует проанализировать изменение удельного веса каждого вида дохода в величине прибыли и их влияние на величину прибыли.



# Финансовый план

*В окончании финансового плана необходимо указать следующую информацию:*

- вклад проекта в достижение национальных социально-экономических целей;
- оценка проекта с точки зрения региональной экономики;  
наиболее важные доводы в пользу или против осуществления проекта, которые позволили бы убедить тех, кто будет принимать решение;
- основные преимущества проекта;
- основные недостатки проекта;
- возможности осуществления проекта

# Заключение

На современном этапе при разработке бизнес-планов важным является применение динамических методов, основанные на имитационном моделировании.

Использование имитационных финансовых моделей в процессе бизнес-планирования и оценке эффективности применения проектов расширяет возможности различных стратегий и решений, а также повышает точность и качество расчетов.

В настоящее время широко применяется имитационная финансовая модель **Project Expert 7**, обеспечивающая генерацию стандартных бухгалтерских процедур и отчетных документов, как следствие бизнес-операций, реализуемых во времени.





