

A stack of white papers or documents, slightly fanned out, set against a light blue background.

Тема 3

A round clock with a white face and black numbers, set against a light blue background.

Базовые подходы и понятия в бизнес - планировании

A stack of white papers or documents, slightly fanned out, set against a light green background.A round clock with a white face and black numbers, set against a light yellow background.

Преимущества применения бизнес – планирования:

- Делает возможной подготовку к использованию будущих благоприятных условий;
- Проясняет возникновение проблемы;
- Стимулирует менеджеров к реализации своих решений в дальнейшей работе;
- Улучшает координацию действий в организации;
- Создает предпосылки для повышения образовательной подготовки менеджеров;
- Увеличивает возможности в обеспечении фирмы необходимой информацией;
- Способствует более рациональному распределению ресурсов;
- Улучшает контроль в организации.





Сферы, нуждающиеся в применении бизнес – планирования:

Вновь возникшие частные фигуры

Государственные и бывшие государственные (приватизированные предприятия)

Проблема

Недоверие к формальному планированию, недостаточное внимание даже к не очень отдаленному будущему

Планирование носило вторичный характер, нет умения анализировать и предвидеть, определять собственные цели развития.

Пределы планирования

Процесс планирования

Неопределенность
рыночной среды

ограничители

Издержки планирования

воздействие

Вертикальная
интеграция

Контроль
над спросом

Контрактные
отношения

Создание
предпринимательских
сетей

Для крупных
фирм - создание
специальных
подразделений

Для мелких
фирм
(применение
готовых моделей)



Причины неудач
внутрифирменного планирования

↓

объективные

↓

субъективные

↙ ↘

Чрезмерное
давление, приоритет
краткосрочных
показателей над
долгосрочными

Личностные
характеристики
менеджеров и
специалистов по
планированию



единства

участия



ПРИНЦИПЫ ПЛАНИРОВАНИЯ



точности

гибкости



непрерывности

Разновидности планов

Стратегический план (генеральный)

Общесфирменные планы

Краткосрочные планы фирмы и
текущие планы подразделений

Программы (планы программы)
и бизнес - проекты





Тема 2



Бизнес - проект





Отзывы
потребителей

продукция
конкурентов



ИСТОЧНИКИ БИЗНЕС ИДЕЙ



Мнения работников
отдела маркетинга и
сбыта, торговых
работников

публикации
федерального
правительства



НИОКР

Инвестиционный бизнес-проект

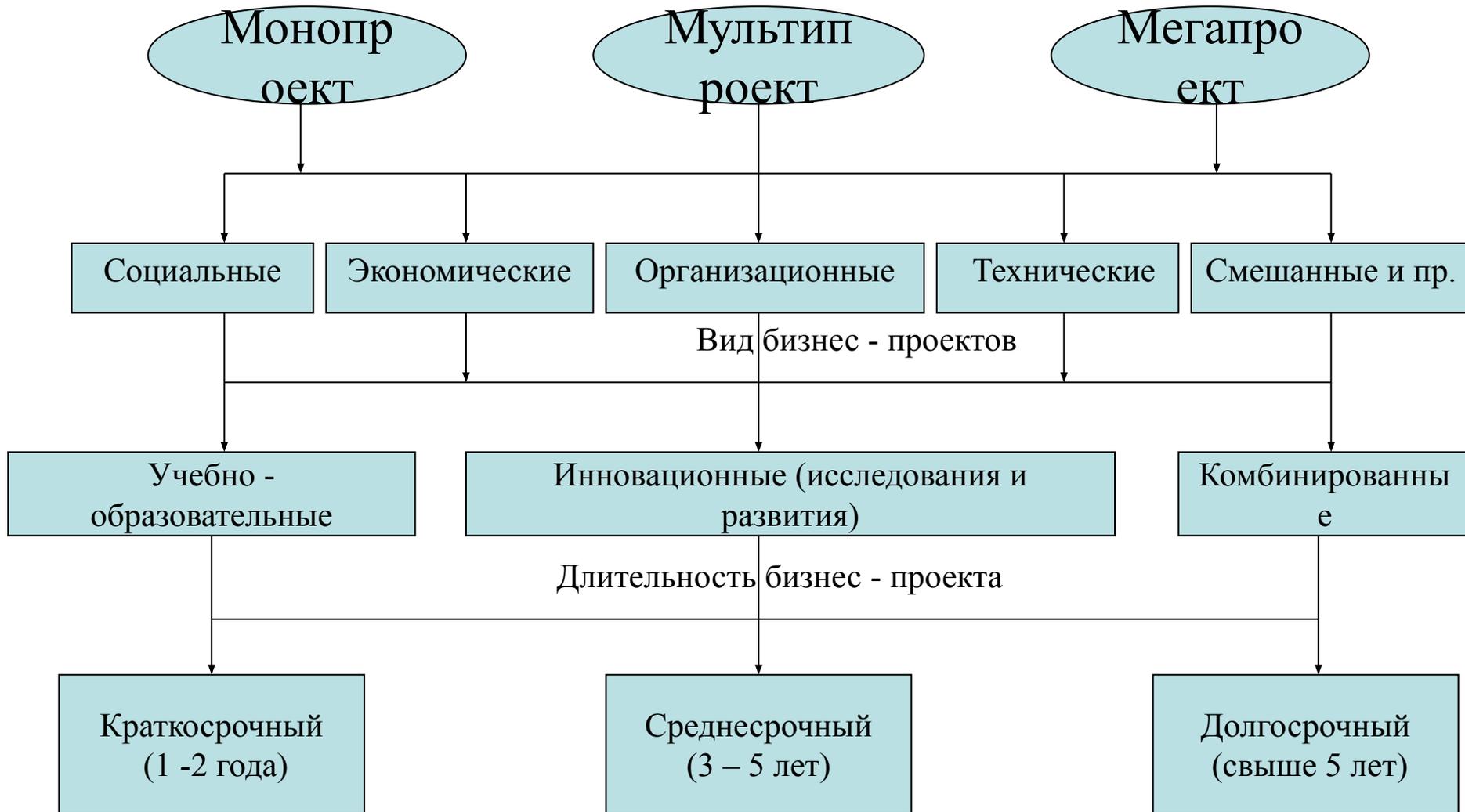
– ограниченное по времени, целенаправленное изменение системы с установленными требованиями к качеству результатов, возможными рамками расхода средств и ресурсов и специфической организацией по его разработке и реализации.

Признаки

- Изменение как основное содержание проекта
- Ограниченная во времени цель
- Временная ограниченность продолжительности проекта
- Относящийся к проекту бюджет
- Ограниченность требуемых ресурсов
- Неповторимость, новизна
- Комплексность
- Правовое и организационное обеспечение
- Информационная и консалтинговая поддержка



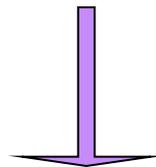
Класс бизнес-проектов



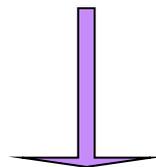
Процесс определения целей бизнес - проекта



Определение указателей цели



Определение возможных целей проекта



Описание целей проекта

Описание целей проекта:

1. Результаты
2. Сроки
3. Расходы
4. Порядок изменения цели проекта
5. Иерархия зависимых целей



Участники бизнес - проекта	Функции	Интересы
Инициатор	Автор главной идеи проекта и его предварительного обоснования	Реализация идеи
Заказчик	Определяет основные требования и масштабы проекта, обеспечивает финансирование, заключает контрасты, несет ответственность	Проект и доходы от его использования
Инвестор(ы)	Полноправные партнеры	Максимизация прибыли на свои инвестиции
Руководитель	Руководство работами по осуществлению проекта: планирование, контроль, координация, мониторинг	Плата по контракту, дополнительное вознаграждение по результатам работы и образованной прибыли, повышение профессионального рейтинга
Команда проекта	Осуществление функций управления проектами	Плата по контракту, дополнительное вознаграждение по результатам работы и образованной прибыли, повышение профессионального рейтинга
Консалтинговые, инженеринговые, юридические организации	Соответствующие функции	Плата по контракту



Преинвестиционная фаза

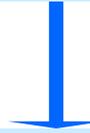
Анализ инвестиционных возможностей (Identification)

Предварительное ТЭО (Pre-Feasibility Study)

Анализ альтернатив проекта и предварительный выбор (Feasibility Study)

Бизнес – план

Доклад об инвестиционных возможностях (Appraisal Report)



Инвестиционная фаза

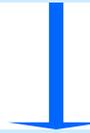
Переговоры и заключение контрактов (Negotiating & Contacting)

Проектирование (Engineering Design)

Строительство (Construction)

Маркетинг (Pre-Production Marketing)

Обучение (Training)



Эксплуатационная (оперативная) фаза

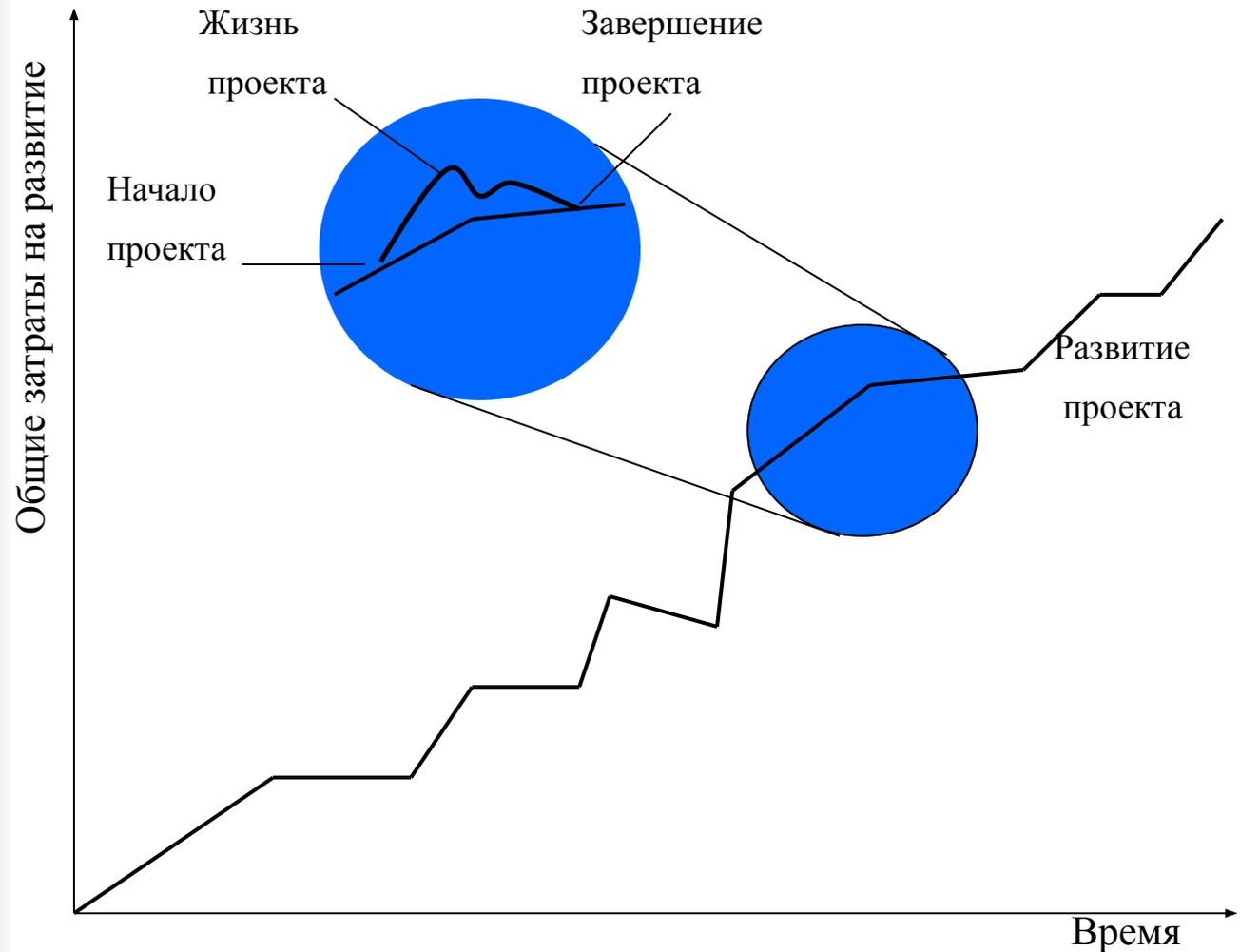
Приемка и запуск (Commissioning & Start)

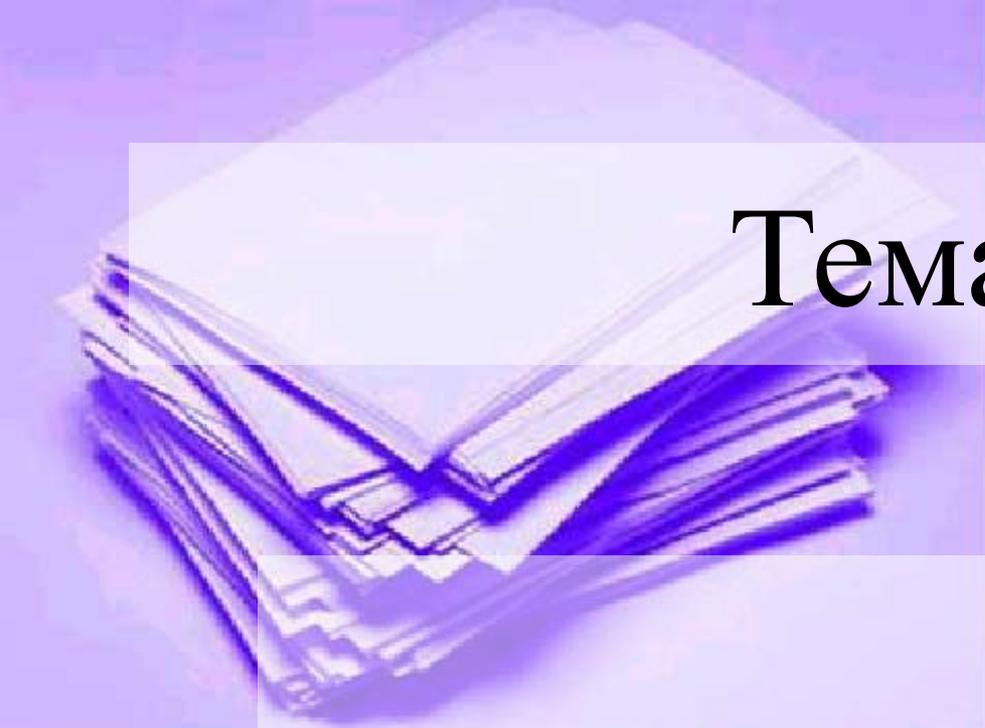
Замена оборудования (Replacement)

Расширение, инновация (Expansion, Innovation)



Влияние реализации проекта на деловую активность фирмы





Тема 3



Бизнес - план

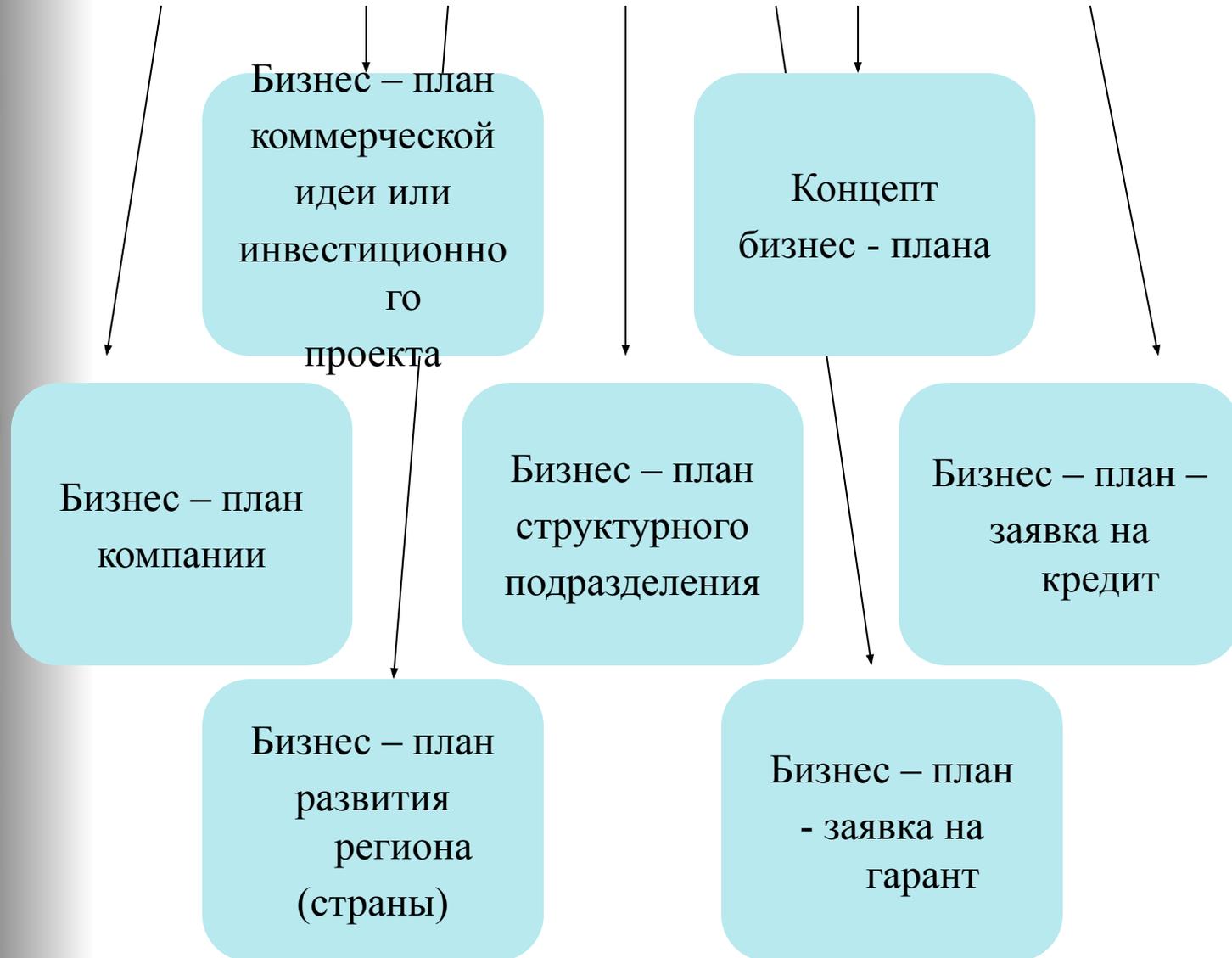


Бизнес – план это:

- Изложение системы доказательств, убеждающих инвестора в выгодности проекта;
- Определение степени жизнеспособности и будущей устойчивости предприятия;
- Предвидение рисков предпринимательской деятельности;
- Конкретизация перспективы бизнеса в виде системы количественных и качественных показателей развития;
- Развитие перспективного (стратегического) взгляда на компанию и ее рабочую среду путем получения ценного опыта планирования.



Разновидности бизнес - планов



Правила!

1. В бизнес – плане не должно быть «революций»

2. Бизнес – план должен быть одновременно пессимистичен и оптимистичен

3. Бизнес – план должен быть «скользящим»

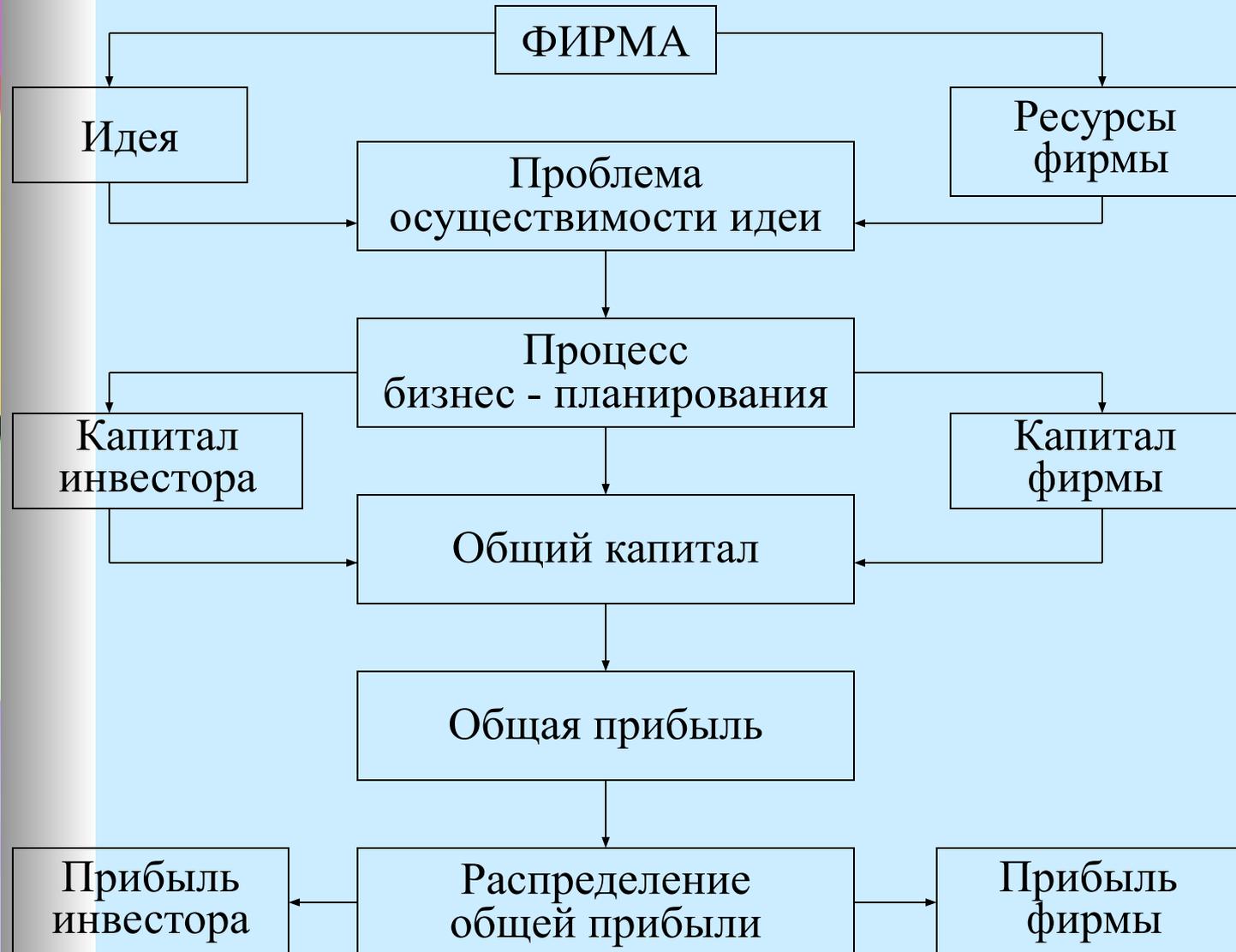
Два портрета одного бизнес - плана

**Официальный
(до 50 страниц)
для инвесторов,
акционеров**

(включающий
оптимистический,
пессимистический и
оптимальный
расчеты)

**Рабочий документ
для руководителя
(рабочий
информационный
материал для оценки
рисков,
программирования,
контроля, справочника
при модернизации,
оценки официальной
версии)**

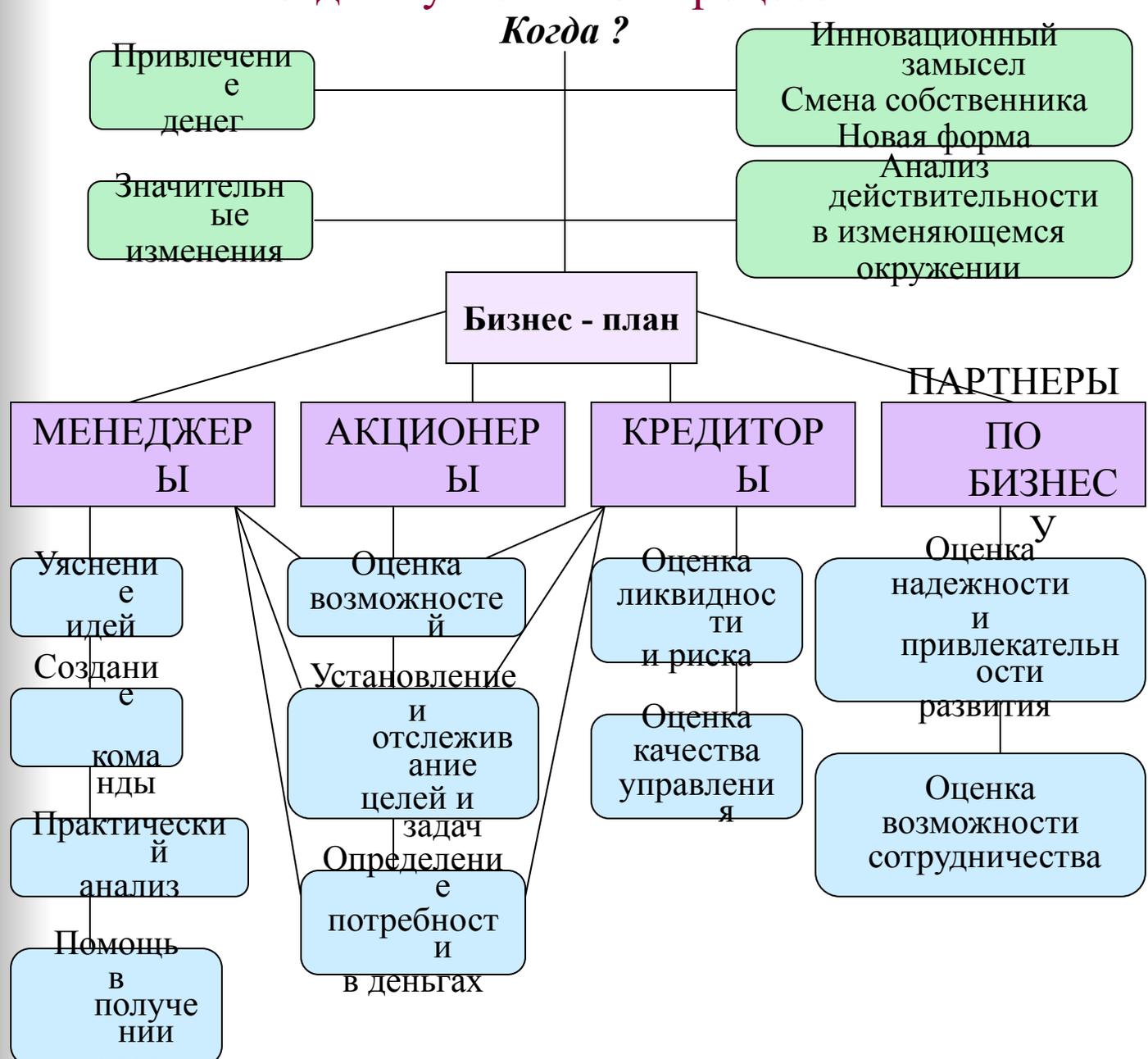
Процесс бизнес - планирования



Разработка бизнес – плана и задачи участников процесса

Для кого?

Зачем?



Последовательность разработки бизнес - плана

1. Сбор и анализ информации о продукции (услуге). Описание продукции (услуги)
2. Сбор и анализ информации по рынку сбыта
3. Анализ состояния и возможностей предприятия и перспективности отрасли
4. Определение потребности и путей обеспечения площадями, оборудованием, кадрами и другими ресурсами
5. Расчет потребного капитала и источников финансирования
6. Определение направленности и масштабности проекта, расчет эффективности (направленность и эффективность проекта)
7. Разработка организационной структуры, правового обеспечения и графика реализации проекта
8. Решение вопроса рисков и гарантий
9. Подбор материалов и составление приложений
10. Составление краткого содержания проекта (Резюме)
11. Составление аннотации на проект (Аннотация)
12. Оформление титульного листа.





Титульный лист бизнес - плана

Предприятие _____

Адрес _____

Строго конфиденциально

Просьба вернуть, если Вас не заинтересовал проект

Кому _____

Краткое название проекта (до 20-30 знаков) _____

Полное название проекта _____

Руководитель предприятия _____

тел. _____

Проект подготовил _____

тел. _____

Дата начала реализации проекта _____

Продолжительность проекта _____

Период времени от даты, на которую актуальны исходные данные, от
даты начала проекта _____ мес.

Дата составления _____ г.



Аннотация бизнес - плана

Предприятие _____

Адрес _____

Телефон _____ Факс _____

Руководитель предприятия _____

Суть предполагаемого проекта и место реализации _____

Результаты реализации проекта _____

Общая стоимость проекта _____

Необходимые (привлекаемые) финансовые ресурсы _____

Срок окупаемости проекта _____

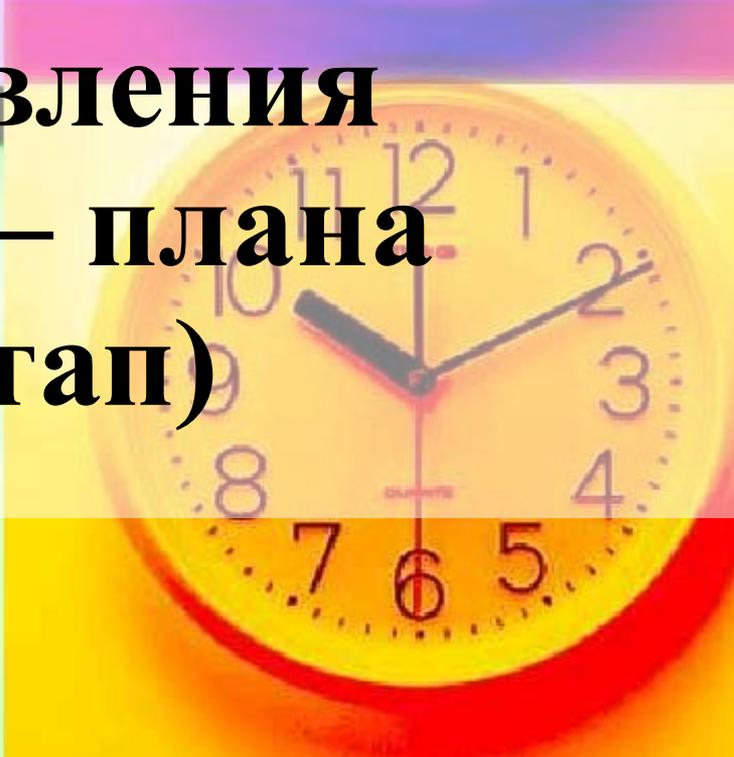
Ожидаемая среднегодовая прибыль _____

Предполагаемая форма и условия участия инвестора _____

Возможные гарантии по возврату инвестиций _____



Тема 4



Маркетинговый этап составления бизнес – плана (I этап)

Список контрольных вопросов для работ по I этапу

1. Что я предлагаю (идея и продукт)
2. Кто будет это покупать? (группа покупателей)
3. Почему они будут это покупать? (потребности и мотивация покупок)
4. Могут ли они купить эти продукты у других? (конкуренты)
5. Почему они предпочтут меня и сколько человек выберет мой продукт? (конкурентное преимущество и сектор рынка)
6. Сколько они захотят купить и по какой цене? (предположительный сбыт)





О продукте и отрасли в целом

1. Знакомство с отраслью:
 - этап ее жизненного цикла
 - отраслевые организации
 - отраслевые законы и предписания
2. Общие сведения о продукте:
 - требования к продукту со стороны потребителей (качество, дизайн, специфические требования)
 - требования к продукту со стороны компетентных органов
 - удовлетворенные потребности
3. Общие сведения о потребителях
4. Сегментация рынка
5. Документированное описание потребностей
6. Возможности для расширения деятельности

Идея предприятия (ЧТО И ПОЧЕМУ)

Группировка идей:

- Идея продукта (изобретения, модели)
- Производственная идея (методы производства, поставщики)
- Обслуживание (новые услуги, неудовлетворенные потребности)
- Выход на рынок (методы сбыта)

Постановка целей и стремления:

- Краткосрочные
- Долгосрочные

Собственная компетентность и партнеры



Характеристика рынка и его размеров

- категория рынка (рынок предприятий и учреждений, потребительский рынок)
- общая численности потребителей
- численность Вашего сегмента
- общий сбыт в отрасли
- развитие покупательской способности



Характеристика покупателя

Характеристика	1 группа покупателей	2 группа покупателей
Мотивы покупок Экономическое положение (доход) Принятие решений Отношение к цене Объем покупок Частота покупок		





Характеристика конкурентов

Название конкурентов	Продукт	Группа покупателей	Доля на рынке
1			
2			
3			
4			



Характеристика конкурентов

Факторы	1	2	3	4
Цена				
Обслуживание				
Качество				
Надежность				

Условия для программы сбыта

1. Мероприятия, способствующие сбыту

Мероприятия	Затраты

2. Выбор политики цен



Тема 5



Инвестиционно – организационный этап составления бизнес – планов (II этап)

Контрольный список вопросов для работы по II этапу составления бизнес - планов

1. Какая деятельность должна осуществляться?
2. Какие закупки требуются (сырье, полуфабрикаты, готовые продукты)?
3. Какие требования предъявляются к оборудованию?
4. Где и как будет размещаться производство?
5. Как продукты будут доходить до потребителей?



Деятельность

Операция	Выполняется
Закупки	
Производство полуфабрикатов	
Производство готового продукта	
Финансирование	
Выход на рынок	
Складирование	
Бухгалтерия	
Администрирование	
Инкассация	
Охрана	
...	



Место размещения

Факторы, влияющие на выбор места размещения:

- снабжение сырьем / входящими продуктами
- наличие рабочей силы
- доступ к рынку
- тип продукта
- помещение (стройплощадка, стоимость строительства, арендная плата)
- возможности сообщения
- государственное обслуживание
- возможности частного обслуживания и окружение
- жилищные условия

ЖЕЛАЕМОЕ

≠

ДОСТИЖИМОЕ

≠

ЭКОНОМИЧЕСКОЕ
И
ОПРАВДАНОЕ

Машины, оборудование

	Требования и спецификация	Цена
Продукт 1	1 2 3	
Продукт 2	1 2 3	
Всего		



Требования к работникам

1. Потребность в численности работников (в настоящий момент и в будущем).
2. Требования к квалификации работников.
3. Требуемая работа администрации. Ее функции. Требования к компетентности работников.
4. Приблизительная оценка расходов на зарплату и администрирование.



Бюджет инвестиций

Тип инвестиций	Цена	Итого
Здания		
Машины и оборудование		
Прочее		
Σ		



Форма предприятия и отношения собственности

Определяющие факторы:

- формы ответственности
- свобода деятельности
- предоставление ссуды
- налоговая политика
- финансирование
- ревизии и отчетность
- передача имущества



Внешние ресурсы

Разграничение внутренних и внешних задач

Определение партнеров

- банки
- аудиторские фирмы
- консультанты
- адвокаты
- охранное агентство
- ? конкуренты ?



A stack of white papers, slightly fanned out, set against a light blue background.

Тема 6

A stack of white papers, slightly fanned out, set against a light green background.

Оценка эффективности и финансовый план (III этап)



Основные принципы оценки эффективности

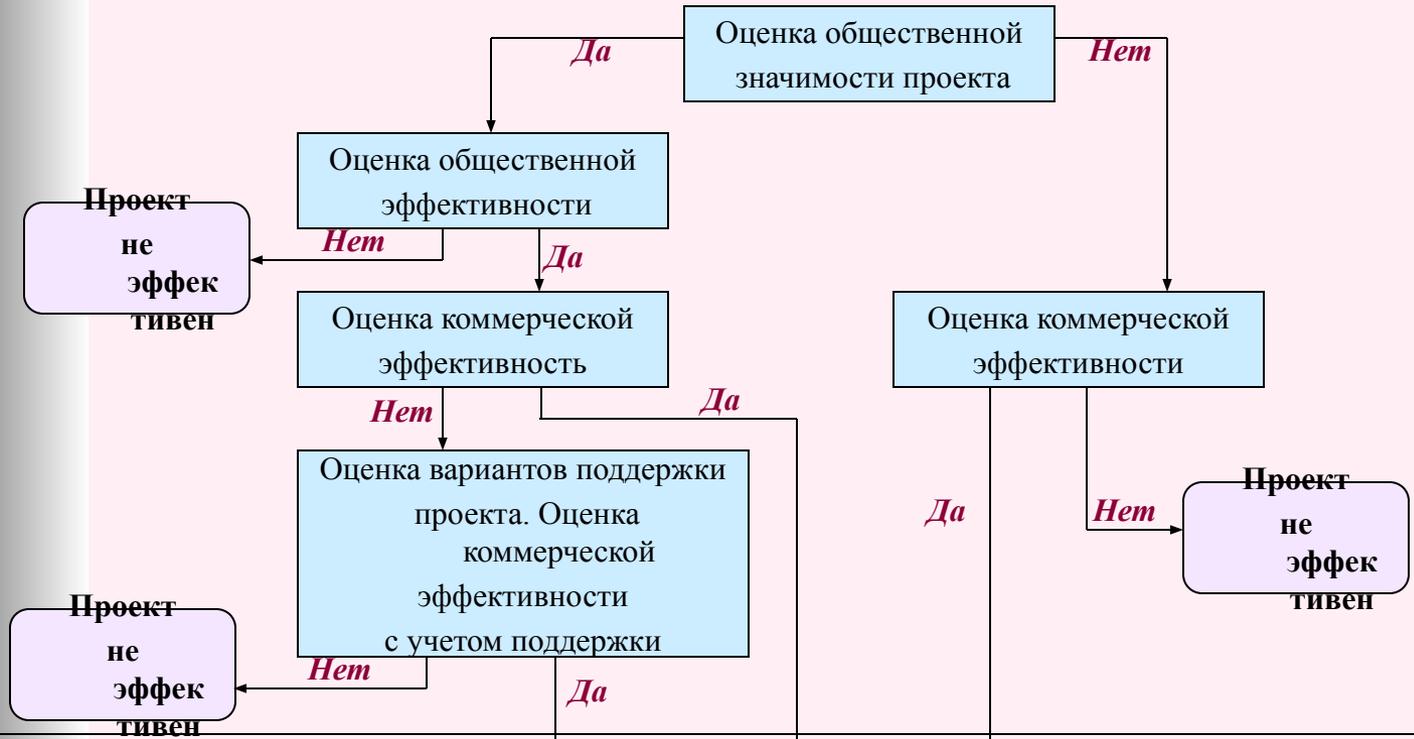
1. Рассмотрение проекта на протяжении всего его жизненного цикла
2. Моделирование денежных потоков
3. Сопоставимость условий сравнения
4. Принцип положительности и максимума эффекта
5. Учет фактора времени
6. Учет только предстоящих затрат и поступлений
7. Сравнение «с проектом» и «без проекта»
8. Учет всех наиболее существенных последствий проекта
9. Учет наличия разных участников проекта
10. Многоэтапность оценки
11. Учет влияния на эффективность ИП потребности в оборотном капитале
12. Учет влияния инфляции
13. Учет (в количественной форме) влияния неопределенности и рисков.



Концептуальная схема оценки эффективности

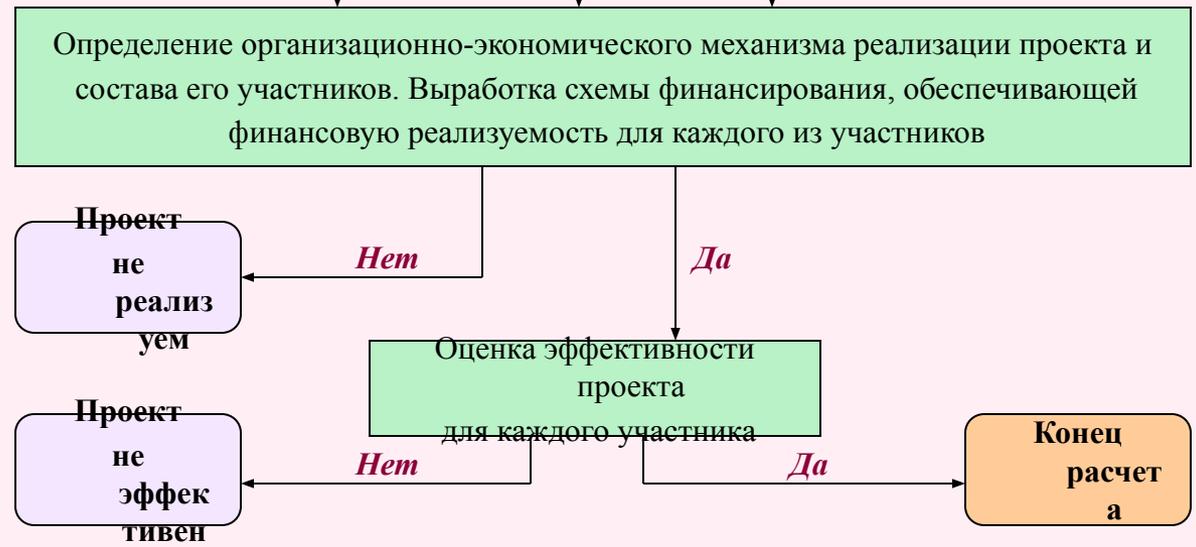
Эффективность проекта «в целом»

Первый этап



Эффективность участия в проекте

Второй этап



Показатели оценки эффективности инвестиций

$$1. NPV = \sum \frac{Pr}{(1+E)^n} - \sum \frac{I}{(1+E)^n}$$

$$2. IRR = E \text{ при } NPV = 0$$

3. Payback period

4. Чувствительность проекта



Пример расчета

Имеется инвестиционный проект организации небольшого предприятия по производству А.

В таблице представлены денежные потоки по проекту. Оцените эффективность инвестиций, проведя инвестиционный анализ.

Период, лет	1	2	3	4	5	6
Показатель, тыс. дол.						
Инвестиции	500	500	—	—	—	—
Прибыль	—	—	300	300	300	300

Расчет IRR

1 способ: графический

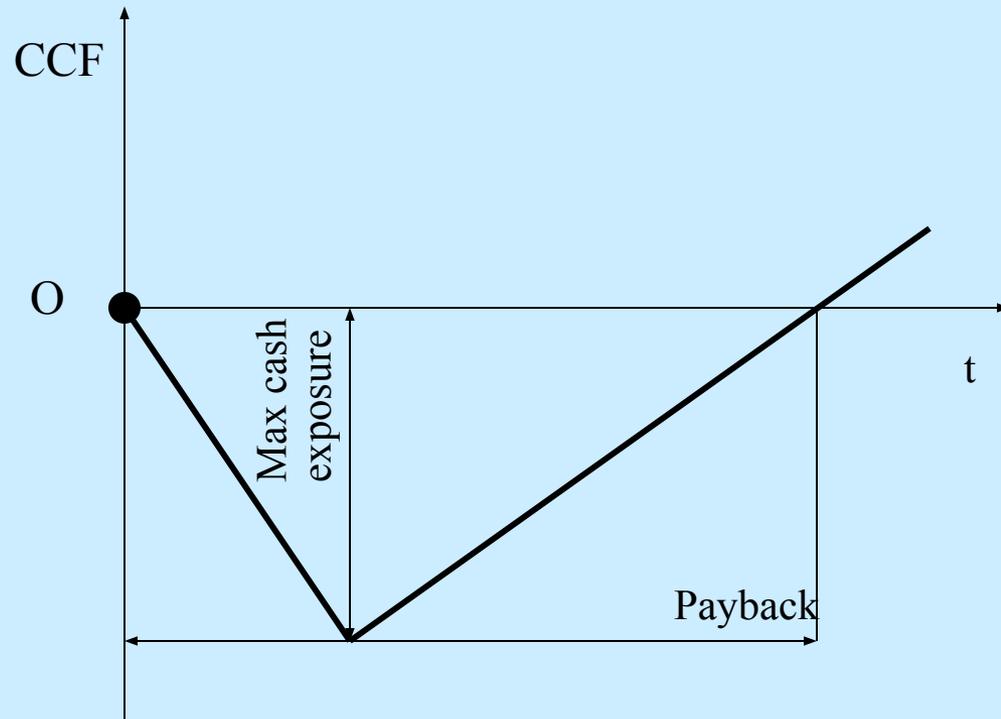
2 способ: аналитический
(метод итерации)

3 способ: компьютерный
(Excel – ВСД, ВНД)



Расчет Payback period

1. CCF
2. Финансовый профиль проекта

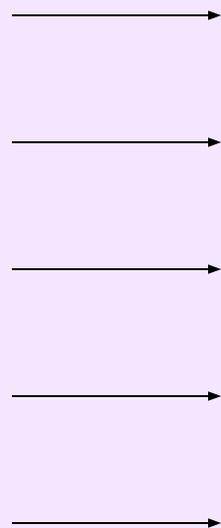


Анализ рисков и чувствительности

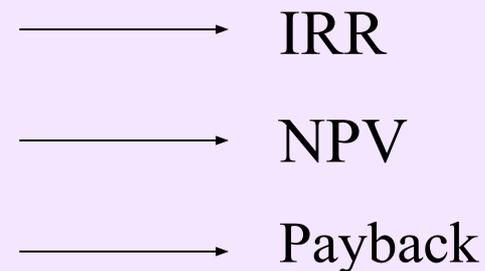
Факторы
риска

Эффективность
проекта

Технические
• НТП
• Износ
Экономические
• Цены
• Налоги
• Издержки
Социальные
Экологические
Политические



И
Н
В
Е
С
Т
И
Ц
И
И



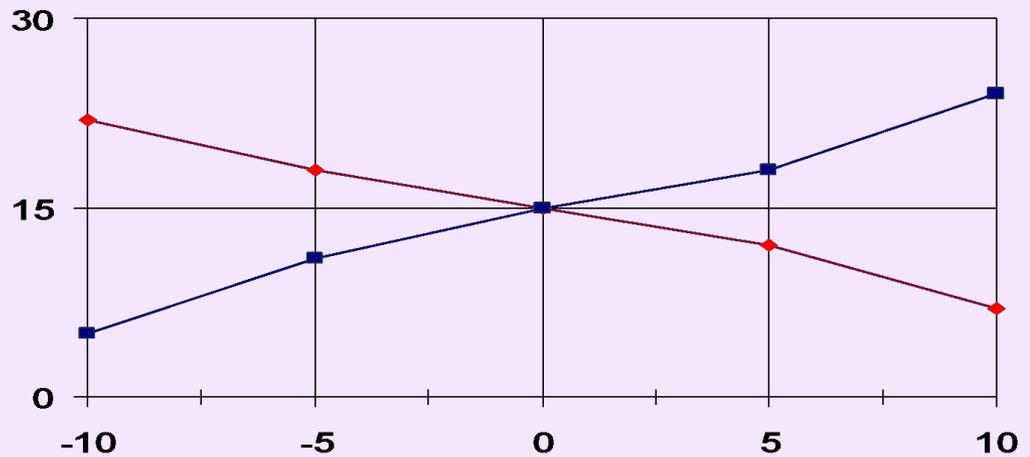
IRR

NPV

Payback

Анализ чувствительности: методика UNIDO COMFAR

IRR=f(I)	22	18	15	12	7
I	-10	-5	0	+5	+10
Pr	-10	-5	0	+5	+10
IRR=f(Pr)	5	11	15	18	24



Определение точки безубыточности

Доходы от продаж 1.000.000

Переменные платежи 600.000

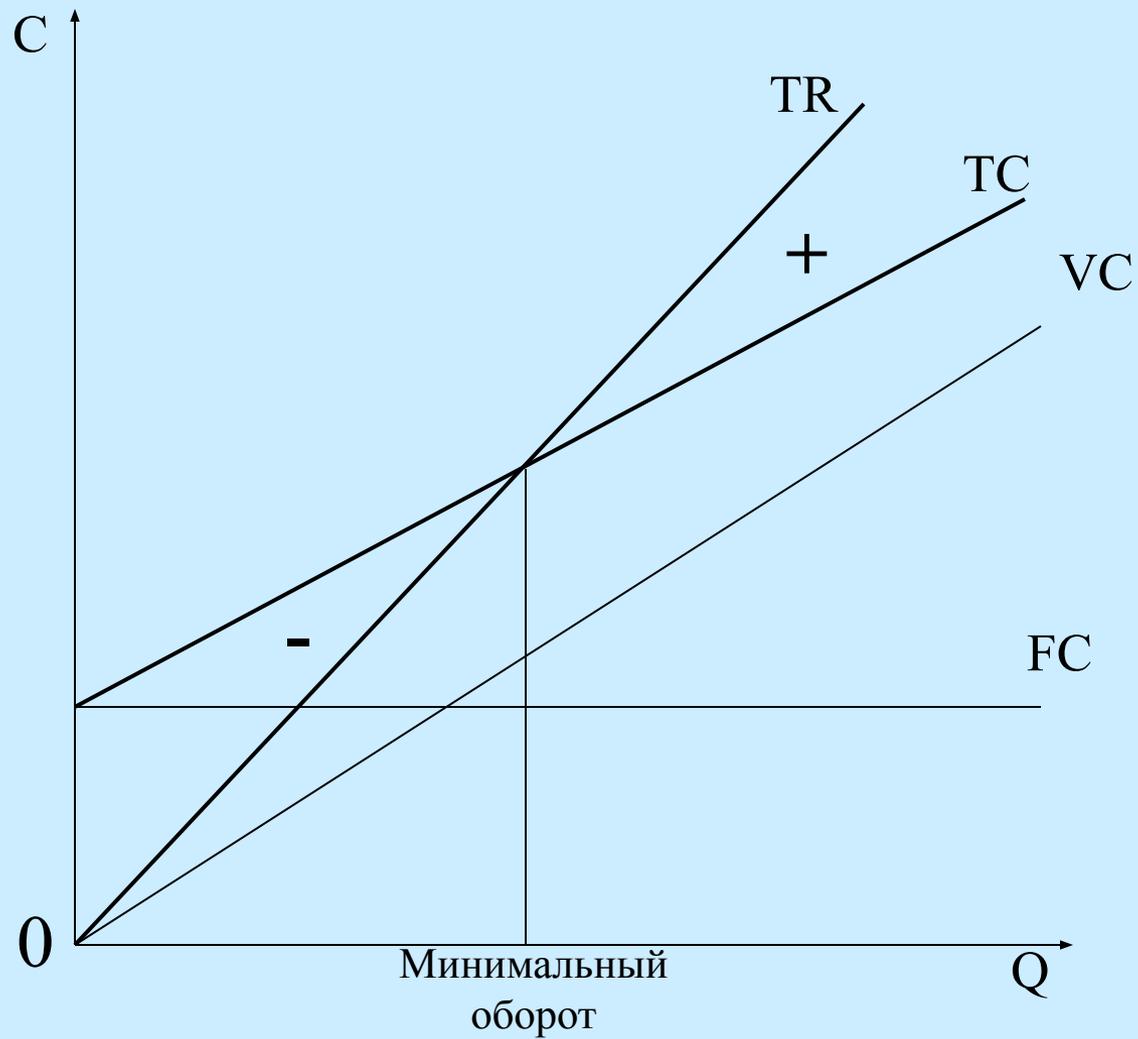
Валовая прибыль 400.000

Постоянные платежи 300.000

Нетто – результат 100.000


$$\text{Коэффициент покрытия} = \frac{\text{валовая прибыль}}{\text{итоговый сбыт}}$$


$$\text{Точка безубыточности} = \frac{\text{постоянные платежи}}{\text{коэффициент покрытия}}$$



Анализ ликвидности

Цель: показать состояние платежеспособности предприятия в течение года:

- определение величины оборотного капитала
- определение периода ограниченности ликвидных средств
- планирование размещения прибыли
- избежание сверх потребления и инвестирования сверх потребностей производства

Причины слабой ликвидности:

- слишком незначительный оборотный капитал
- малая рентабельность
- инвестирование сверх потребностей производства
- быстрая экспансия
- высокое личное потребление
- большая затоваренность



Баланс ликвидности

Статья	Янв	Фев	Мар	Апр	Май	Июн
Доходы от сбыта						
Другие доходы						
Итого входящие платежи						
Оплата поставщикам						
Зарплата						
Налоги ФЗП						
Переменные исходящие платежи						
Аренда						
Эл/ энергия						
Телефон						
Страховка						
Постоянные исходящие платежи						
Инвестиции						
Вычеты и проценты						
Итого исходящие платежи						
Изменения ликвидности						
Наличный остаток ликвидных средств						



Сумма ликвидности

Для периодов с дефицитом ликвидных средств необходимо спланировать способ покрытия дефицита:

- Отсрочка необходимых выплат
- Продление кредитов
- Получение авансов от покупателей
- Реализация ценных бумаг

Для периодов с наличием свободных ликвидных средств необходимо спланировать способ наилучшего их размещения:

- Погашение ссуды
- Выдача кредита
- Покупка ценных бумаг
- Планирование дальнейших инвестиций



Финансирование

Потребности в капитале		Финансирование (получение)	
Оборотные активы	Кассы / банк Покупатели Сырье Товары в работе Готовые товары	Банковский кредит обязательства перед поставщиками другие краткосрочные обязательства	Краткосрочные обязательства
	Транспорт	Залоговые обязательства другие долгосрочные обязательства	Долгосрочные обязательства
Необоротные активы	Машины / оборудование Здания Участок под строительство	Акционерный капитал	Собственный капитал

