

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





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

# Тема 2

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

# Бизнес - проект







Отзывы  
потребителей

продукция  
конкурентов



## ИСТОЧНИКИ БИЗНЕС ИДЕЙ



Мнения работников  
отдела маркетинга и  
сбыта, торговых  
работников

публикации  
федерального  
правительства



НИОКР

# Инвестиционный бизнес-проект

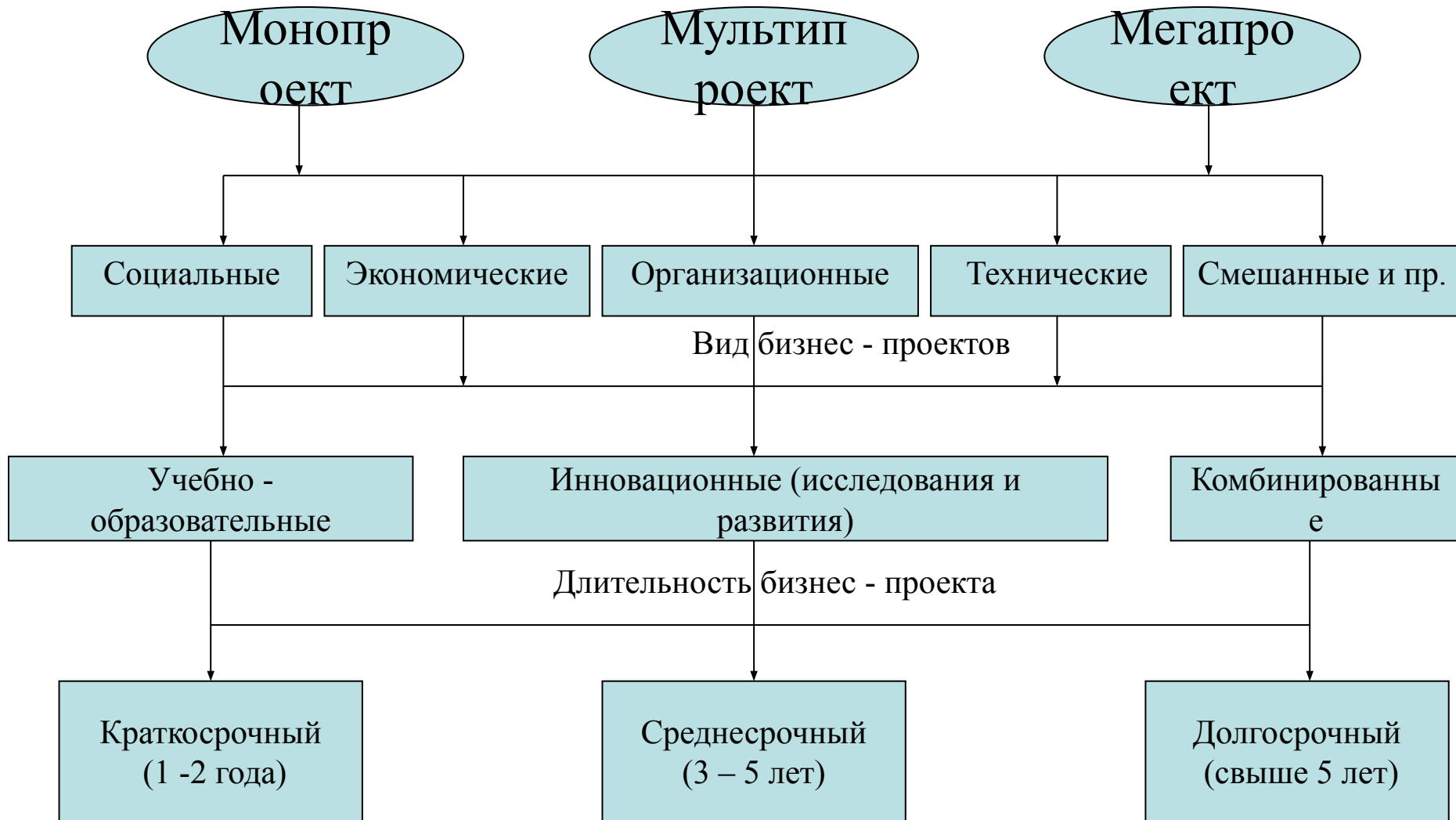
– ограниченное по времени, целенаправленное изменение системы с установленными требованиями к качеству результатов, возможными рамками расхода средств и ресурсов и специфической организацией по его разработке и реализации.

## 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



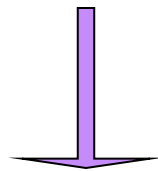
# Класс бизнес-проектов



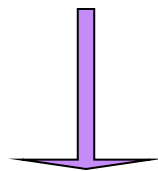
# Процесс определения целей бизнес - проекта



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



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



## **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**

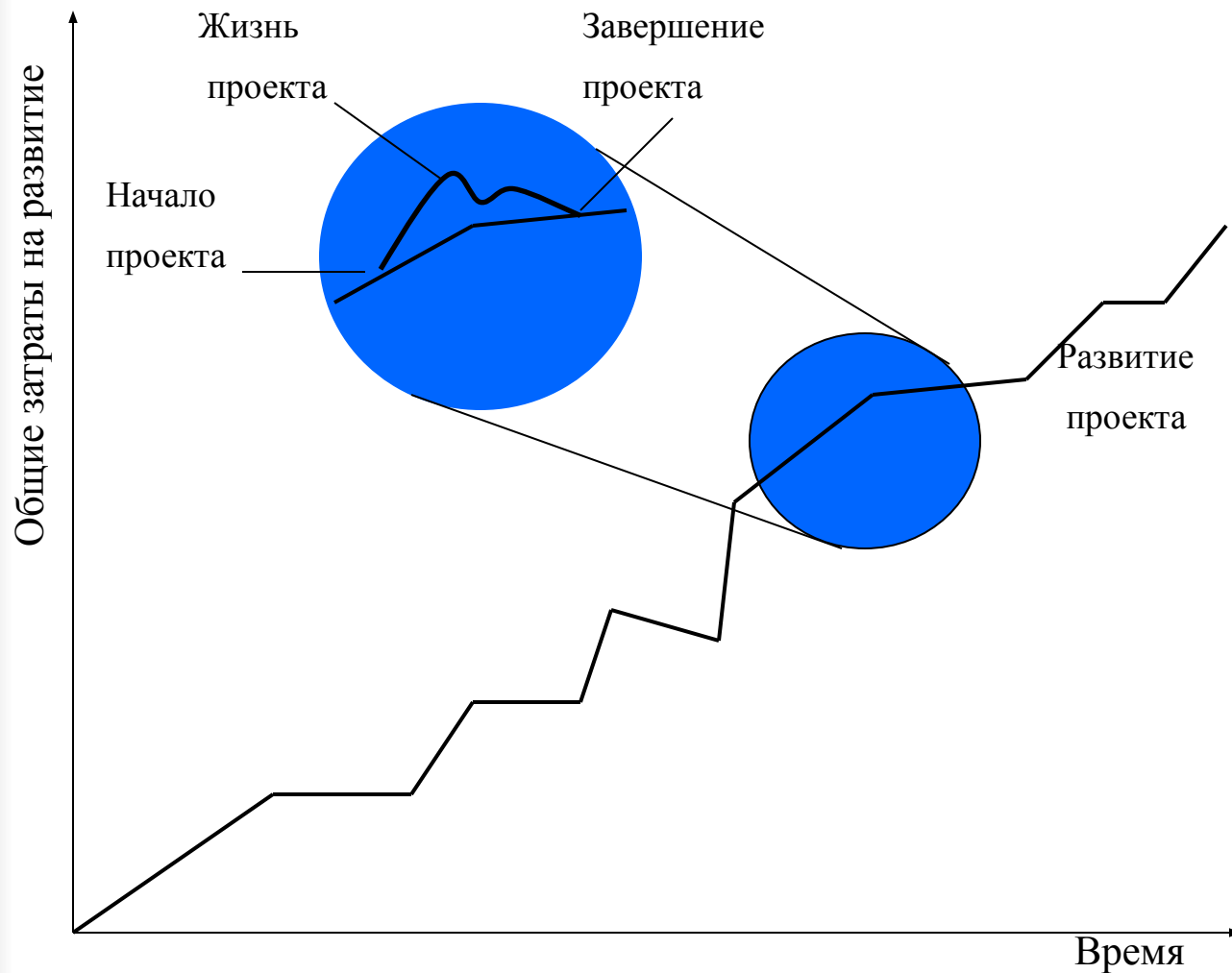
Приемка и запуск (Commissioning & Start)

Замена оборудования (Replacement)

Расширение, инновация (Expansion, Innovation)



# Влияние реализации проекта на деловую активность фирмы







# Тема 3



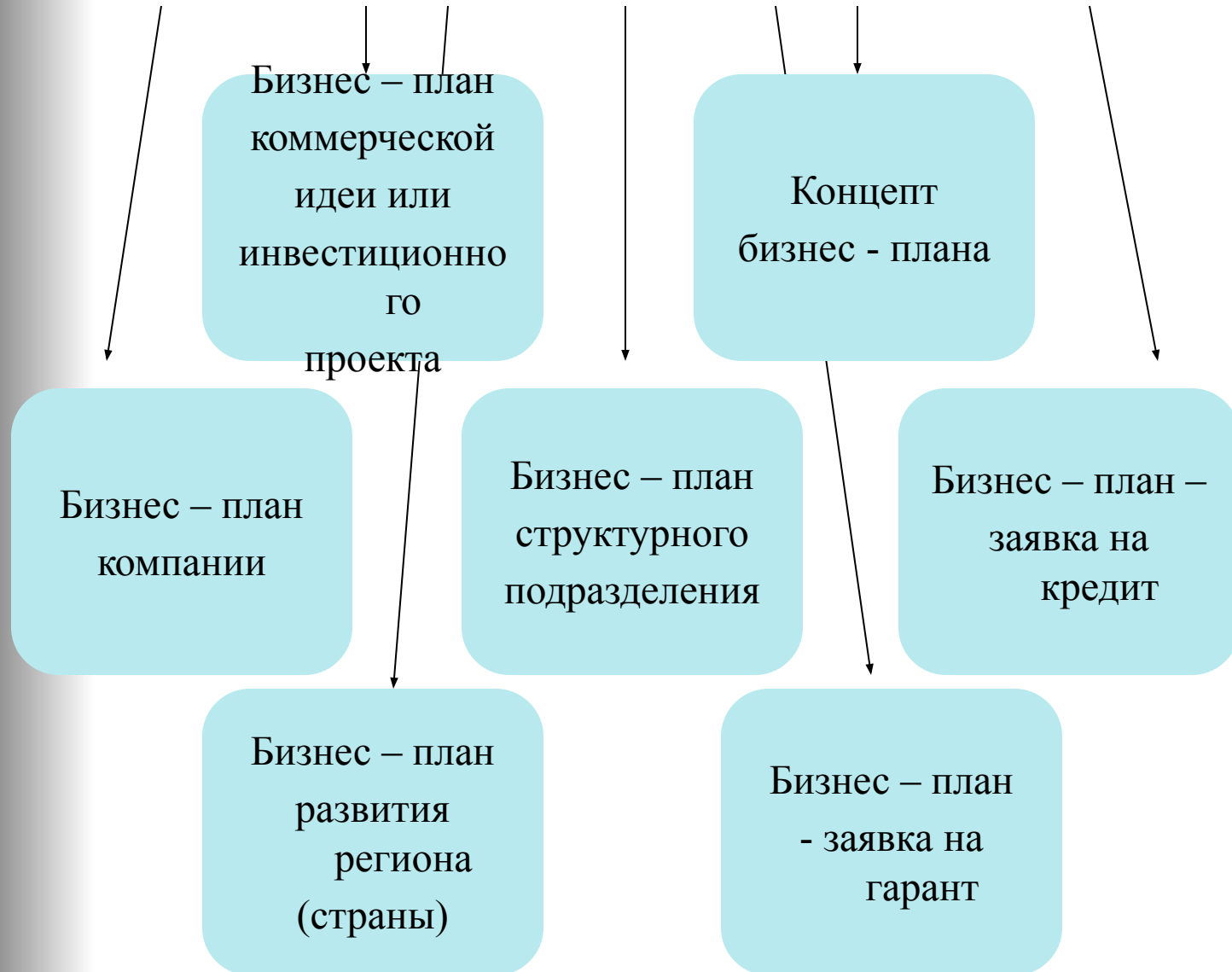
# Бизнес - план

# 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»



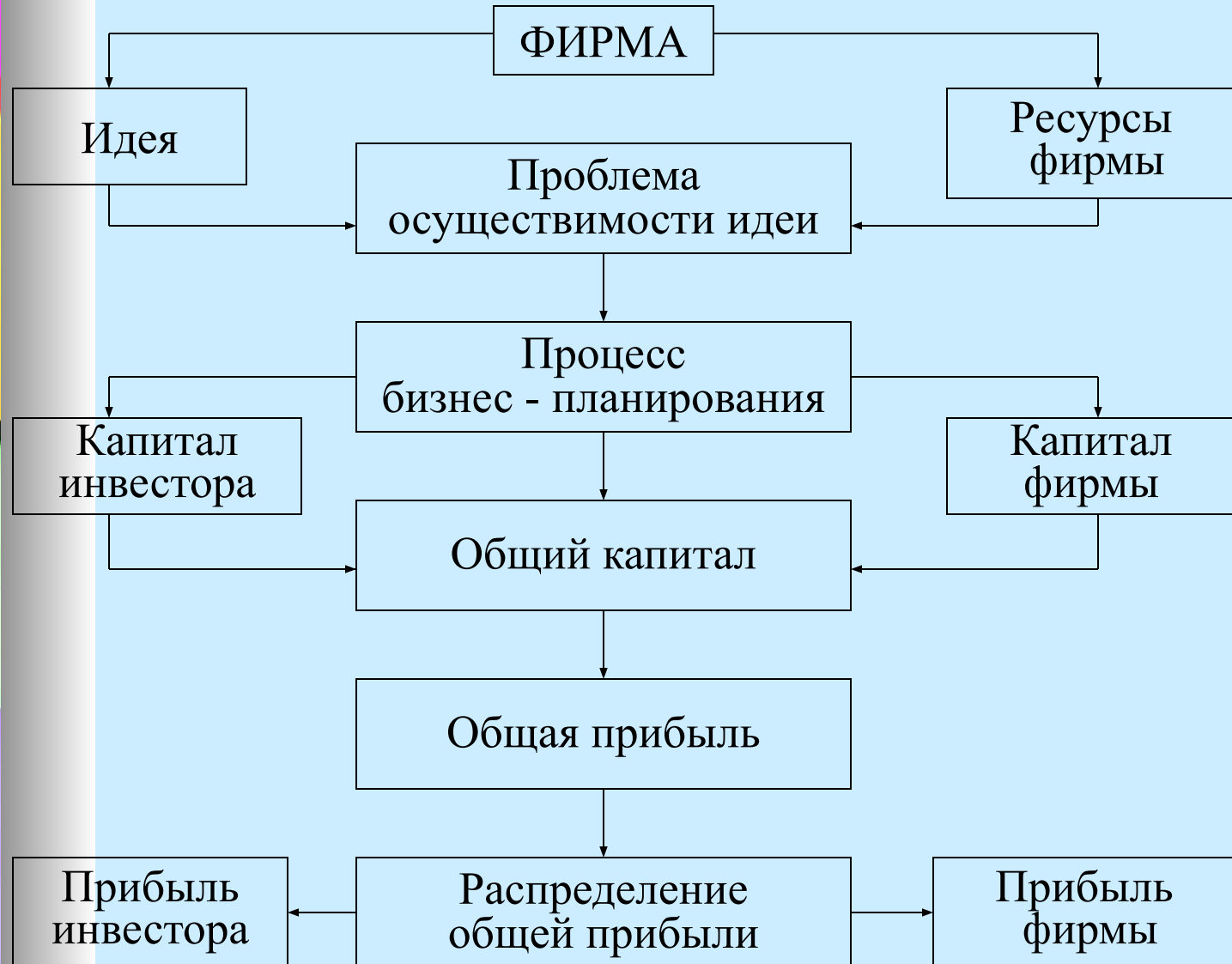
# Два портрета одного бизнес - плана

**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

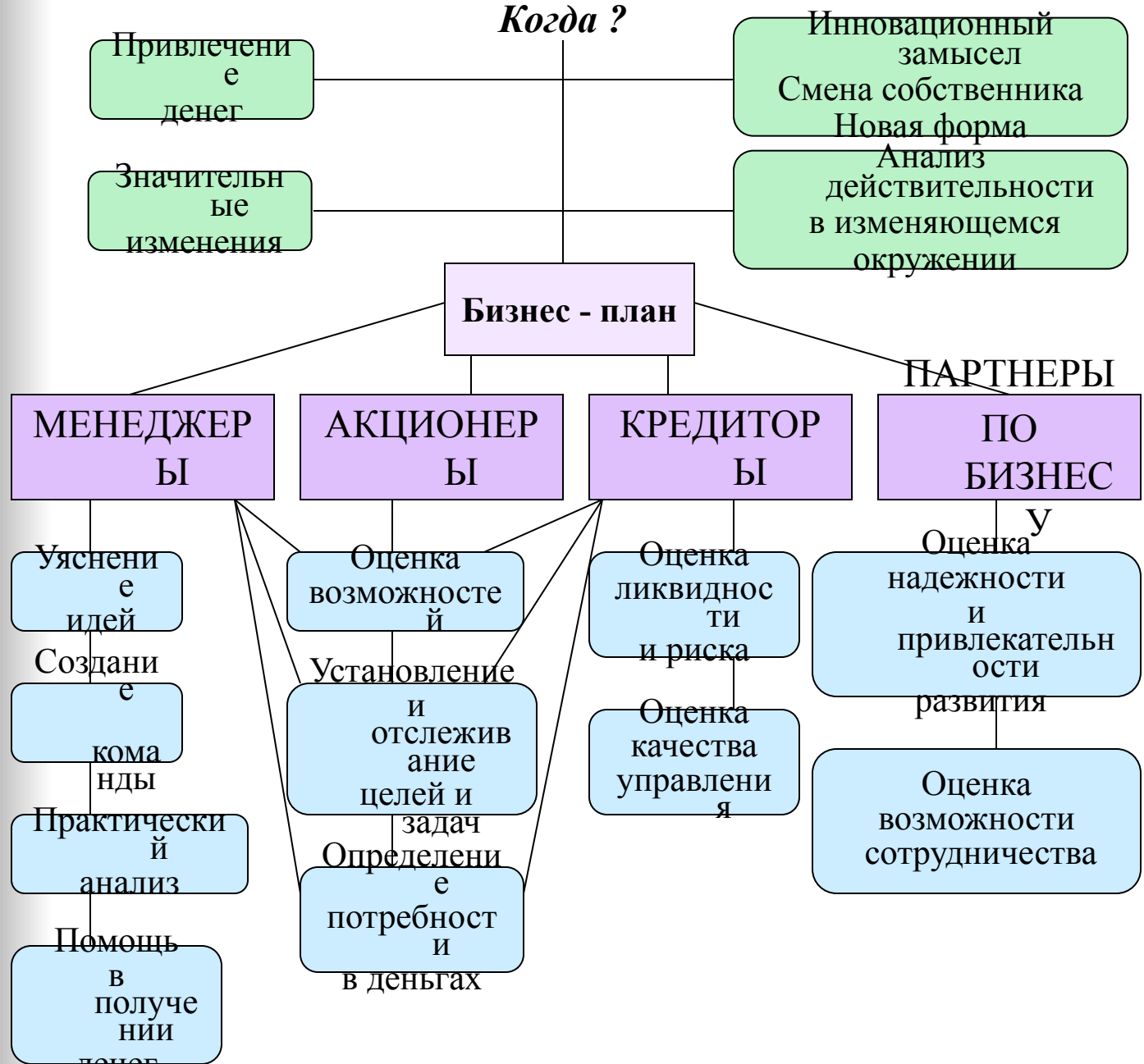


# Разработка бизнес – плана и задачи участников процесса



*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		
$\Sigma$		



# 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 ?

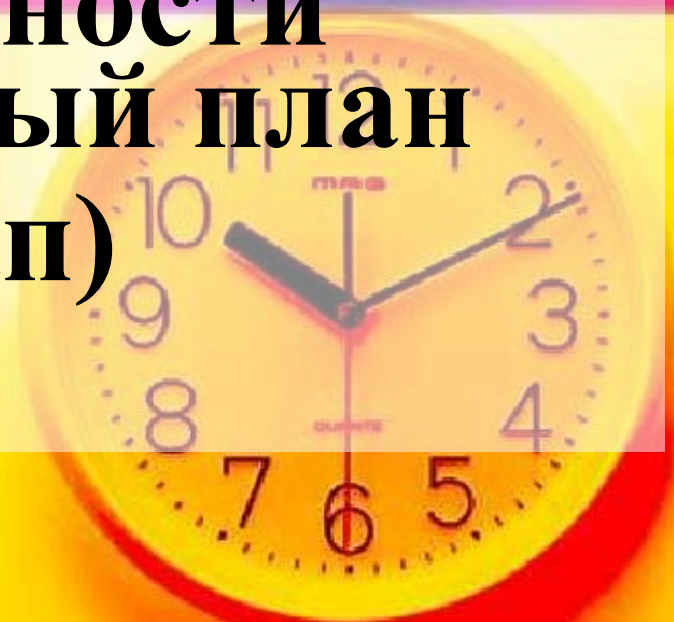


A stack of white papers, slightly fanned out, set against a light blue background.

# 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.

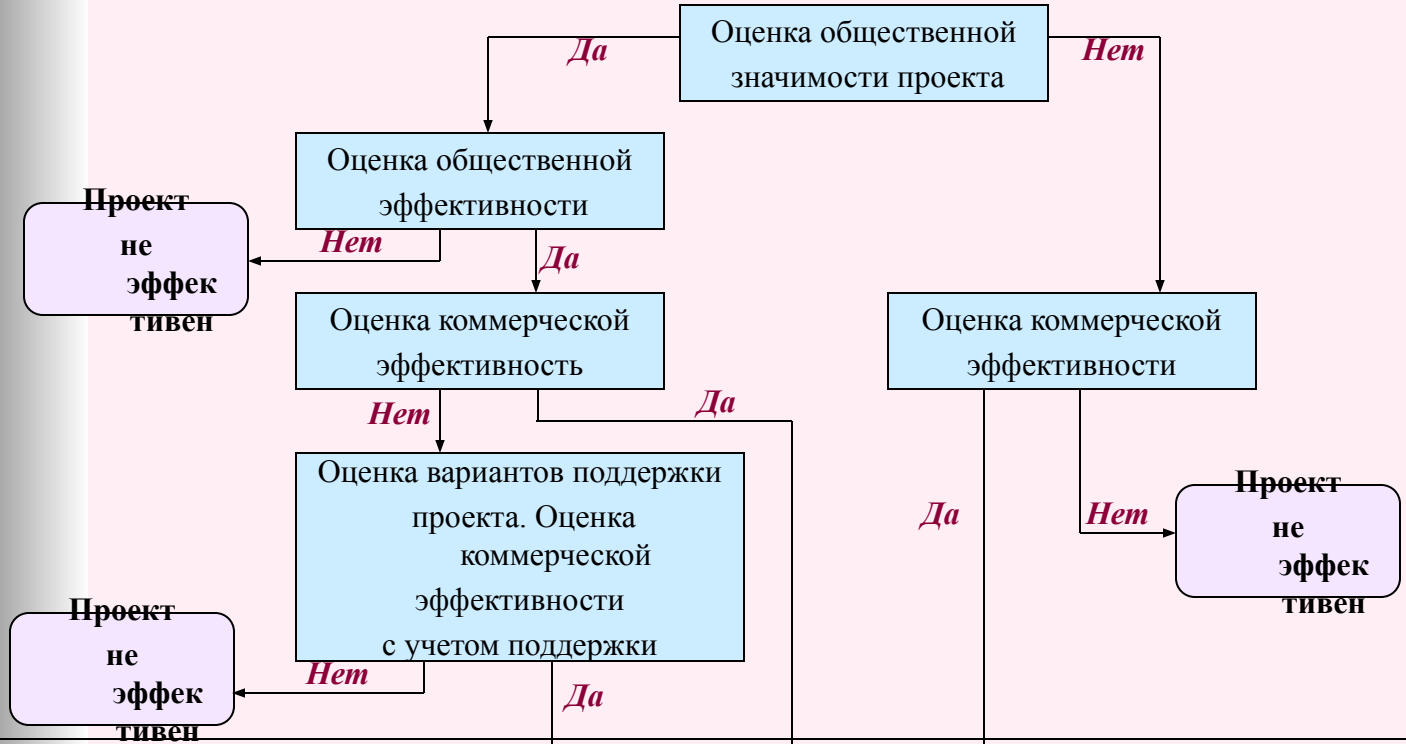




# Концептуальная схема оценки эффективности

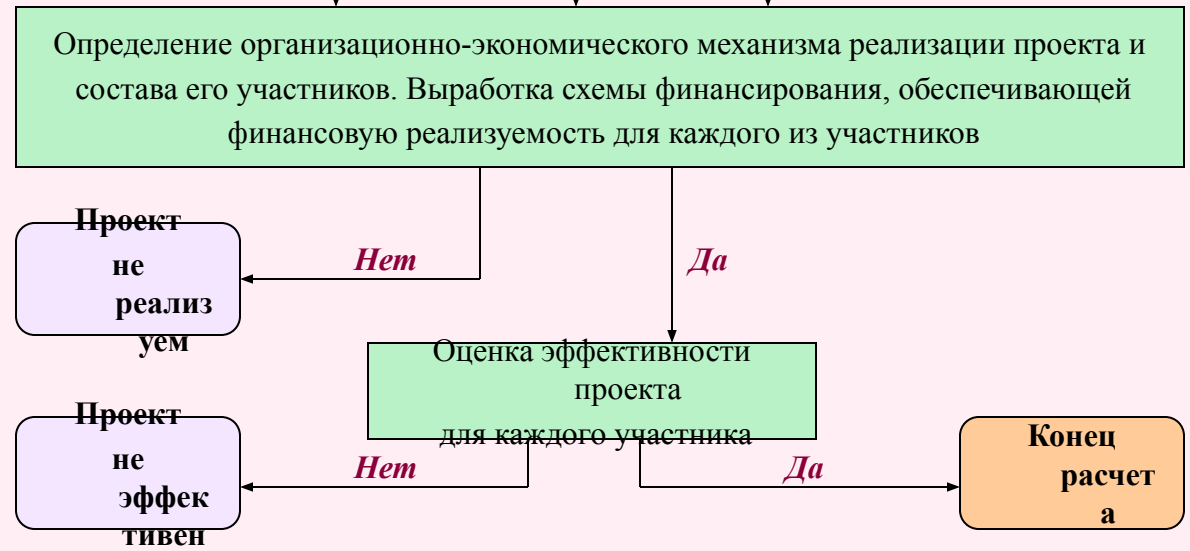
Эффективность проекта «в целом»

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

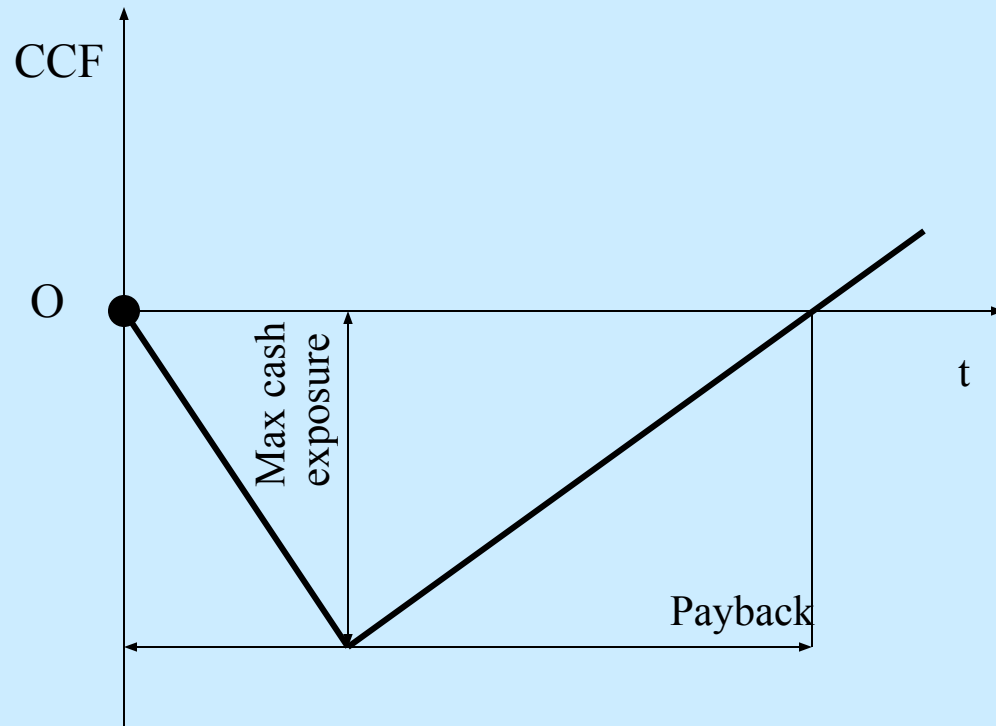
2 способ: аналитический  
(метод итерации)

3 способ: компьютерный  
(Excel – ВСД, ВНД)



# Расчет Payback period

1. CCF
2. Финансовый профиль проекта



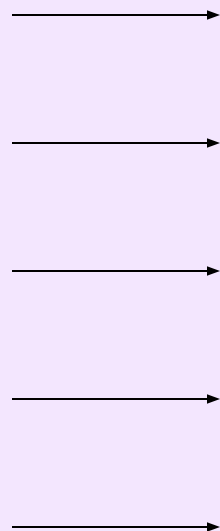


# Анализ рисков и чувствительности

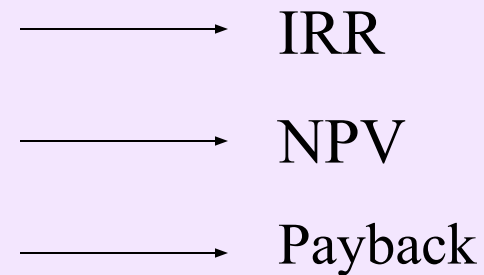
Факторы  
риска

Эффективность  
проекта

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



И  
Н  
В  
Е  
С  
Т  
И  
Ц  
И  
И



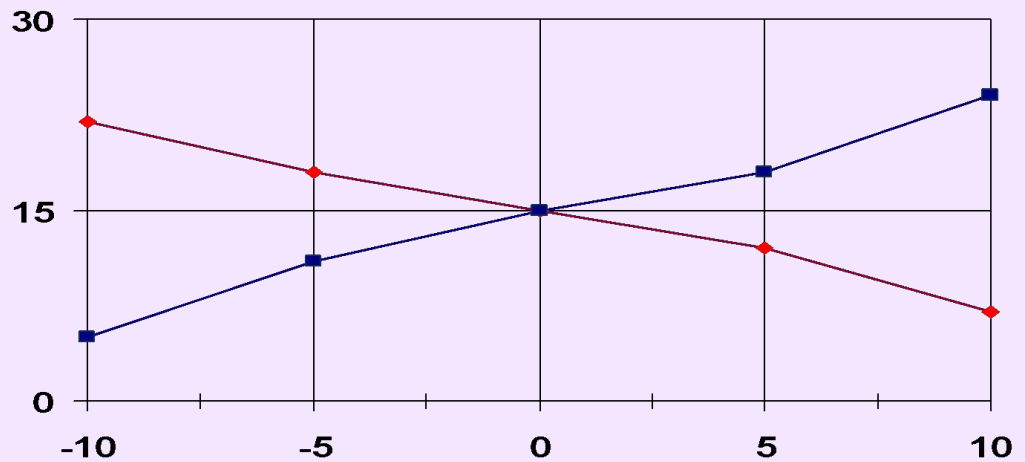
IRR

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

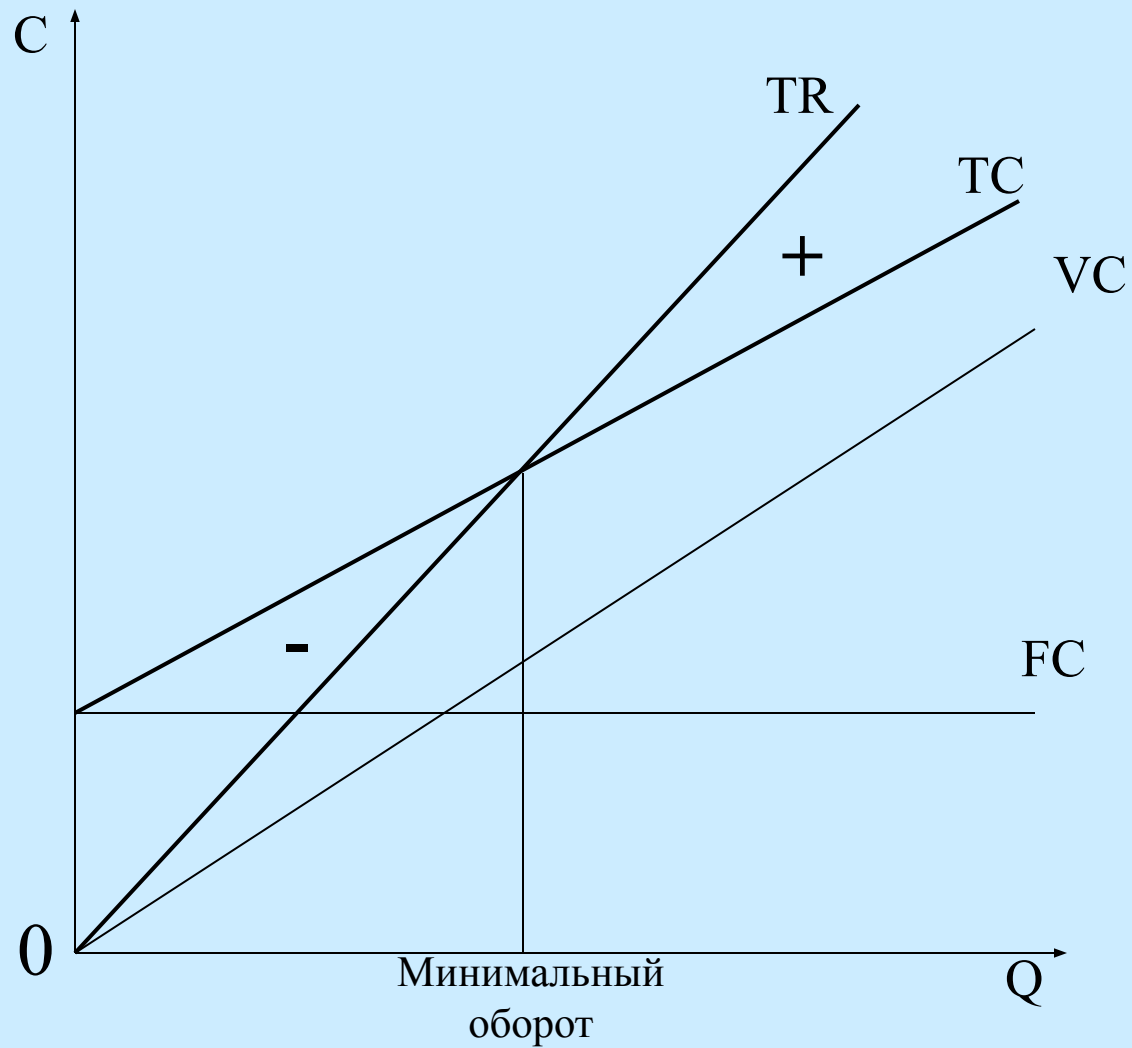
Валовая прибыль 400.000

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

