



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ

ПЕТЕЛЬ

# Курс лекций **Бизнес-планирование**

Емельянов Андрей Михайлович, к.э.н., [aemelyanov@hse.ru](mailto:aemelyanov@hse.ru)

<https://www.facebook.com/andrew.m.emelyanov>



Дисциплина – 5 кредитов (180 часов на изучение, из них 48 аудиторных часов (20 часов лекций и 24 часа семинаров) + 132 часа самостоятельной работы.

1 контрольная точка (контрольная работа) + ? Экзамен (защита бизнес-планов)

**Сроки изучения:** 13 января – 16 марта (? Экзамен на неделе с 28 марта):

- 1 неделя – 4 часа лекций
- 2 неделя – 4 часа лекций + 2 часа семинаров
- 3 неделя – 4 часа лекций + 2 часа семинаров
- 4 неделя – 4 часа лекций + 4 часа семинаров
- 5 неделя – 4 часа лекций + 4 часа семинаров
- 6 неделя - 4 часа семинаров
- 7 неделя – 4 часа семинаров
- 8 неделя – 4 часа семинаров
- 9 неделя – 4 часа семинаров

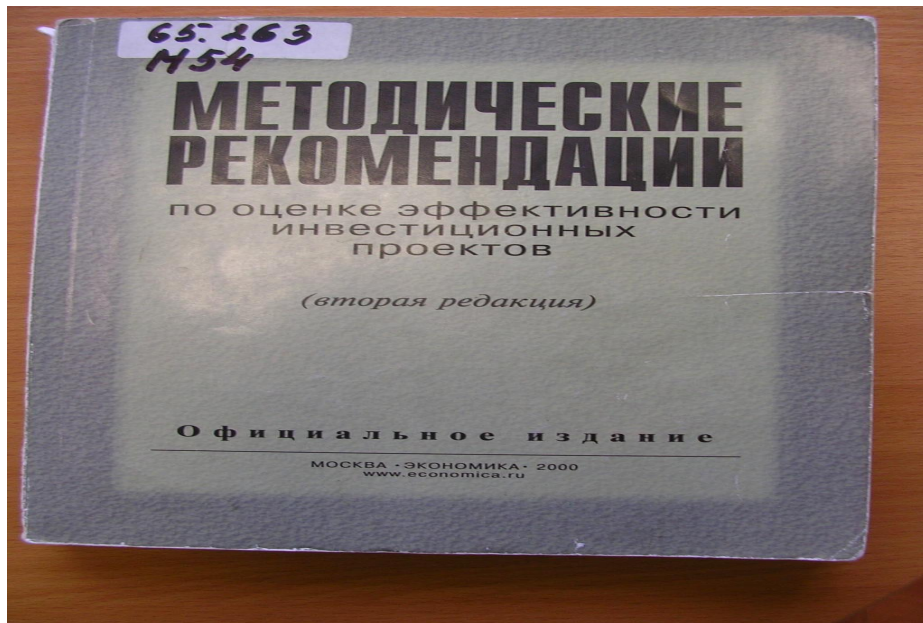


## Основная литература

- Пол Барроу «Бизнес-план, который работает», Альпина Бизнес Букс, 2007.
- Бизнес-планирование, Черяк, Чараев, Юнити, 2010.
- Бригхем Ю., Эрхардт М. Финансовый менеджмент. 10е изд. (глава 2, 4, 13, 14).
- Коссов И.В., Липсиц В.В. «Оценка инвест. проектов»
- Как работает Гугл, Э.Шмидт, Д.Розенберг
  
- [Материалы сайта www.cfin.ru](http://www.cfin.ru)
- Нормативные-правовые акты



## Нормативно-правовые документы по оценке инвестиционных проектов в России



# Жизнь меняется

- ? Что такое пейджер
- ? Кто когда последний раз читал печатную газету
- Появился Интернет
- Сотовые телефоны
- Люди перестали использовать смс (практически у всех есть смартфоны).



## Что такое бизнес-план?

- подробное предложение сделать что-либо или добиться чего либо.

## Характеристики бизнес-плана

- Бизнес-план должен устанавливать цели компании, когда они будут достигнуты и какие ресурсы необходимы для этого.
- Нужен «новым» («молодым») компаниям и существующим
- Должен быть связан со стратегией развития компании.



## Типы бизнес-планов

- Привлечение капитала
- Повешение эффективности работы компании
- Получение одобрения ТОП-менеджмента для реализации бизнес идеи (бизнес стратегии)

# Бизнес-план, который убедит инвестора

Уильям Залман НБР [Ноябрь 2004](#)

Источник:

<http://hbr-russia.ru/upravlenie/upravlenie-izmeneniyami/a10126/#ixzz3x4zettLZ>

Мало что в сфере бизнеса вызывает такой интерес, как создание новых предприятий и особенно — составление их бизнес-планов. На эту тему написано бесчисленное множество монографий и популярных статей, в институтах ей посвящают спецкурсы, а в США и других странах устраивают все больше ежегодных конкурсов бизнес-планов. И правда, глядя на всю эту шумиху, можно подумать, что успех будущего предприятия зависит от глянцевого разноцветных графиков, кучи подробных таблиц и финансового плана, разбитого по месяцам и составленного примерно лет на десять вперед.

Честно говоря, все это не имеет никакого отношения к действительности. Предположим, что существуют некие факторы, которые напрямую определяют успех будущего предприятия, и мы оцениваем их по десятибалльной шкале. В этом случае любой бизнес-план получил бы не больше двух баллов. И поверьте, я знаю, о чем говорю — я стоял у истоков сотен новых предприятий (см. «[Бизнес-планы: только для предпринимателей?](#)»). Более того: чем сложнее бизнес-план, тем вероятнее, что предприятие... как бы это сказать помягче?... не оправдает надежд.

В чем изъян большинства бизнес-планов? В них слишком много цифр и слишком мало информации, важной для вдумчивого инвестора. Любой опытный инвестор знает, что финансовый проект новой компании (особенно детальный, омесячный, рассчитанный больше чем на год вперед) — не больше чем плод воображения. Когда создается новое предприятие, будущее его туманно, и предсказать прибыль, а тем более убытки, невозможно. Да и мало кто из основателей хотя бы примерно представляет себе, сколько времени и денег понадобится для достижения поставленных целей. Обычно они настроены чрезмерно оптимистично и видят все в розовом свете. Инвесторы знают это, поэтому по-своему оценивают представленные в бизнес-плане цифры. В результате все оперируют неточными цифрами, и вырваться из этого порочного круга очень трудно.

Поймите меня правильно. Конечно, в бизнес-плане обязательно должны быть цифры....



# Выжимка статьи

Любой опытный инвестор знает, что финансовый проект новой компании (особенно детальный, помесечный, рассчитанный больше чем на год вперед) — не больше чем плод воображения. Однако в большинстве бизнес-планов слишком много цифр и слишком мало информации, важной для вдумчивого инвестора. Уильям Залман считает, что грамотно составленный бизнес-план освещает четыре жизненно важные для любого нового предприятия фактора — рассказывает о людях, возможностях и перспективах нового бизнеса, общеэкономической и правовой ситуации, сопутствующих рисках и предполагаемых доходах.

Прочитав бизнес-план, инвестор должен понять, какие люди будут работать в новом предприятии, что они знают, кого они знают и кто знает их; на какой рынок — крупный или быстрорастущий — ориентирован их бизнес и можно ли считать отрасль структурно привлекательной. Затем предпринимателям следует показать, что они хорошо знают, в каких условиях будет работать их предприятие, и убедить инвесторов, что они готовы эффективно трудиться даже в случае изменения этих условий. Наконец, в плане нужно трезво оценить риски, с которыми может столкнуться предприятие: потенциальному инвестору важно знать, когда и в каком объеме он получит прибыль.

Автор признает, что составить хороший бизнес-план трудно, отчасти и потому, что предприниматели, как правило, слишком оптимистично оценивают свои перспективы. Но план, освещающий существенные для жизни новой компании вопросы, — очень мощный инструмент. У предпринимателей, которые воспользуются им, будет гораздо больше шансов на успех.



## Что такое инвестиционный проект?

- «**Проект** – это комплекс законных действий (работ, услуг, управленческих решений и т.д.), обеспечивающих достижение определенных целей». «**Инвестиционный проект** – это проект, предусматривающий, в числе других действий, осуществление инвестиций».
- «**Инвестиционный проект** – обоснование экономической целесообразности, объема и сроков осуществления капитальных вложений, в том числе необходимая проектно-сметная документация, разработанная в соответствии с законодательством РФ и утвержденными в установленном порядке стандартами (нормами и правилами), а также описание практических действий по осуществлению инвестиций (бизнес-план)».



## Структура бизнес-плана инвестиционного проекта

- Резюме (краткое описание проекта).
- Оценка инвестиционных вложений (выбор технологии и оборудования).
- Анализ рынка сбыта и концепция маркетинга.
- Анализ рынка поставщиков сырья и комплектующих.
- Выбор местоположения и оценка воздействия на окружающую среду.
- Организационная структура и налоговый план
- Кадры.
- Планирование бюджетов (движения денежных средств, доходов и расходов).
- Оценка эффективности инвестиционного проекта с учетом рисков.



НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ  
ПЕРМЬ