

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Ярославский государственный университет им. П. Г. Демидова

**Г. И. Вовненко**

**Анализ  
в системе  
бизнес-планирования**

*Учебное пособие*

*Рекомендовано*

*Научно-методическим советом университета  
для студентов, обучающихся по направлению Экономика*

Ярославль  
ЯрГУ  
2013

УДК 334.012:005(075.8)  
ББК У053я73+У9(2)23я73  
В61

*Рекомендовано  
Редакционно-издательским советом университета  
в качестве учебного издания. План 2013 года*

**Рецензенты:**

Вахрушев Д. С., доктор экономических наук, профессор кафедр финансов и кредита ФГБОУ ВПО «Ярославская государственная сельскохозяйственная академия»;  
кафедра экономики и математики Тутаевского филиала  
РГАТУ имени П. А. Соловьева

**Вовненко, Галина Ивановна.**

В61      Анализ в системе бизнес-планирования : учебное пособие / Г. И. Вовненко ; Яросл. гос. ун-т им. П. Г. Демидова. – Ярославль : ЯрГУ, 2013. – 144 с.

ISBN 978-5-8397-0953-9

В учебное пособие включен материал по всем основным разделам учебного курса, связанный с анализом в системе бизнес-планирования, а также вопросы для обсуждения, поисковые и творческие задания. Предназначено для самостоятельной подготовки по курсу «Управленческий анализ» (продвинутый уровень); может быть использовано для научно-исследовательской деятельности.

Предназначено для студентов, обучающихся по направлению 080100.68 Экономика (дисциплина «Управленческий анализ (продвинутый уровень)»). Раздел «Анализ в системе бизнес-планирования», цикл М2), очной формы обучения.

УДК 334.012:005(075.8)  
ББК У053я73+У9(2)23я73

**ISBN 978-5-8397-0953-9**

© ЯрГУ, 2013

# Глава 1. Теоретико-методологические основы анализа в системе бизнес-планирования

*«Планы – ничто, планирование – все»  
Д. Эйзенхауэр*

*«Ничто так не удивляет людей,  
как здравый смысл и действия по плану»  
Р. Эмерсон*

*«И написал я бизнес-план. И был он полторы страницы,  
и раздобыл я все деньги, еще не разослав его»  
А. Рок*

## **1.1. Правовое обеспечение и понятийный аппарат комплексного анализа инвестиционной деятельности организации**

В настоящее время количество нормативных актов федерального уровня, регулирующих инвестиционную деятельность в России, составляет более двух тысяч. К ним относятся акты Федерального Собрания РФ (законы); акты Президента РФ; акты Правительства РФ; акты Банка России; акты Российского фонда федерального имущества; акты министерств и иных федеральных органов исполнительной власти. Следует также отметить наличие нормативно-правовых актов международного уровня, согласно международным договорам имеющим приоритет над национальным законодательством.

### **А. Основные федеральные законы**

#### ***А.1. Прямо регулирующие инвестиционную деятельность***

- 1) Конституция Российской Федерации;
- 2) Гражданский Кодекс РФ;
- 3) Закон РФ «Об инвестиционной деятельности в РФ, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25.02.1999 г. № 39-ФЗ.

*Определяет экономические, правовые инвестиционные основы, осуществляемые в форме капитальных вложений, на территории Российской Федерации, установлены гарантии*

*защиты прав и интересов имущества субъектов инвестиций при капитальных вложениях;*

4) Закон РФ «Об иностранных инвестициях в РФ» от 09.07.1999 г. № 160-ФЗ.

*Содержит основные гарантии прав иностранных инвесторов, а также условия их предпринимательской деятельности на территории России;*

5) Федеральный закон от 29.04.2008 № 57-ФЗ «О порядке осуществления иностранных инвестиций в хозяйственные общества, имеющие стратегическое значение для обороны страны и безопасности государства».

*В законе установлены определенные изъятия ограничительного характера для иностранных инвесторов и для группы лиц, в которую они входят, при участии таких инвесторов в уставных капиталах хозяйственных обществ, имеющих стратегическое значение для обеспечения обороны страны и безопасности государства, и (или) совершении ими сделок, влекущих за собой установление контроля над указанными хозяйственными обществами. Это необходимо для обеспечения национальной безопасности России, для недопущения негативного иностранного вмешательства;*

6) Федеральный закон от 29.11.2001 г. № 156-ФЗ «Об инвестиционных фондах».

*В законе регулируются отношения, связанные с привлечением денежных средств и иного имущества путем размещения акций или заключения договоров доверительного управления в целях их объединения и последующего инвестирования в объекты, определяемые в соответствии с настоящим Федеральным законом, а также с управлением (доверительным управлением) имуществом инвестиционных фондов, учетом, хранением имущества инвестиционных фондов и контролем за распоряжением указанным имуществом.*

7) Федеральный закон от 24.07.2002 г. № 111-ФЗ «Об инвестировании средств для накопительной части трудовой пенсии в Российской Федерации».

*Закон установил правовые основы отношений по формированию и инвестированию средств пенсионных накоплений, пред-*

*назначенных для финансирования накопительной части трудовой пенсии, определил особенности правового положения, права, обязанности и ответственность субъектов и участников отношений по формированию и инвестированию средств пенсионных накоплений, а также основы государственного регулирования контроля и надзора в сфере формирования и инвестирования средств пенсионных накоплений;*

8) Федеральный закон от 29.10.1998 № 164-ФЗ «О финансовой аренде (лизинге)».

*Определяет правовые и организационно-экономические особенности лизинга. Целями закона являются развитие форм инвестиций в средства производства на основе финансовой аренды (лизинга), защита прав собственности, прав участников инвестиционного процесса, обеспечение эффективности инвестирования.*

9) Федеральный закон от 05.03.1999 № 46-ФЗ «О защите прав и законных интересов инвесторов на рынке ценных бумаг».

*Целями Закона являются обеспечение государственной и общественной защиты прав и законных интересов физических и юридических лиц, объектом инвестирования которых являются эмиссионные ценные бумаги.*

10) Федеральный закон от 21 июля 2005 года № 115-ФЗ «О концессионных соглашениях».

*Закон регулирует отношения, возникающие в связи с подготовкой, заключением, исполнением и прекращением концессионных соглашений, устанавливает гарантии прав и законных интересов сторон концессионного соглашения.*

11) Федеральный Закон от 24.07.2007 № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации»

*Закон регулирует отношения, возникающие между юридическими лицами, физическими лицами, органами государственной власти в сфере развития малого и среднего предпринимательства, определяет понятия субъектов малого и среднего предпринимательства, инфраструктуры поддержки субъектов малого и среднего предпринимательства, виды и формы такой поддержки.*

***A2. Перечень документов, в определенной степени затрагивающих правовое регулирование в области инвестиционной деятельности***

1) Указ Президента РФ от 17.09.1994 г. № 1928 «О частных инвестициях в Российской Федерации»;

2) Указ Президента РФ от 06.02.2003 г. № 135 «О государственной инвестиционной корпорации»;

3) Указ Президента РФ от 23.07.2003 г. № 827 «Об общественном совете по инвестированию средств пенсионных накоплений»;

4) Указ Президента РФ от 05.02.1998 г. № 135 «О дополнительных мерах по привлечению инвестиций для развития отечественной автомобильной промышленности»;

5) Указ Президента РФ от 24.12.1993 г. № 2281 «О разработке и внедрении внебюджетных форм инвестирования жилищной сферы» и др.

**Б. Подзаконные акты, дающие дополнительные разъяснения либо создающие условия для реализации федерального инвестиционного законодательства**

1) Постановление Правительства РФ от 18.09.2007 г. № 487 «О консультативном совете по иностранным инвестициям в РФ»;

2) Постановление Правительства РФ от 30.06.2007 г. № 419 «О приоритетных инвестиционных проектах в области освоения лесов»;

3) Приказ ФСФР РФ от 20.05.2008 г. № 08-19/пз-н «Об утверждении положения о составе и структуре активов акционерных инвестиционных фондов и паевых инвестиционных фондов»;

4) Постановление Правительства Российской Федерации от 09.06.2001 № 456 «О заключении соглашений между Правительством Российской Федерации и правительствами иностранных государств о поощрении и взаимной защите капиталовложений».

**В. Нормативно-правовые акты субъектов РФ в области поддержки инвестиционной деятельности (на примере Ярославской области)**

1) Закон Ярославской области от 19.12.2005 № 83-з «О государственном регулировании инвестиционной деятельности на территории Ярославской области»;

2) Закон Ярославской области от 1 декабря 2010 года № 50-з «Об участии Ярославской области в проектах государственно-частного партнерства»;

3) Закон Ярославской области от 06.05.2008 № 20-з «О развитии малого и среднего предпринимательства»;

4) Постановление Правительства Ярославской области от 02.03.2011 № 124-п «О Порядке подготовки и реализации проектов государственно-частного партнерства Ярославской области»;

5) Постановление Правительства Ярославской области от 12.11.2008 № 591-п «Об утверждении положения о предоставлении юридическим лицам, реализующим приоритетные инвестиционные проекты Ярославской области, субсидий на возмещение затрат...»;

6) Постановление Правительства Ярославской области от 29.07.2009 № 798-п «Об утверждении Положения об аккредитации организаций в сфере создания и развития инфраструктуры инвестиционных площадок и промышленных парков»;

7) Постановление Правительства Ярославской области от 27 апреля 2011 г. № 297-п «Об оценке проектов участия Ярославской области в хозяйственных обществах (государственных унитарных предприятиях)»;

8) Постановление Правительства Ярославской области от 30.06.2009 № 650-п «Об утверждении Концепции кластерной политики Правительства области»;

9) Постановление Правительства Ярославской области от 11.04.2012 № 273-п «Об утверждении Положения об условиях и порядке участия юридических лиц в проектах создания промышленных (промышленных) парков»;

10) Постановление Администрации Ярославской области от 27.03.2006 № 47-а (в редакции постановления Правительства области от 08.02.2013 № 91-п) «Порядок формирования перечня приоритетных инвестиционных проектов Ярославской области, определения форм государственной поддержки и осуществления мониторинга реализации инвестиционных проектов»;

11) Постановление Правительства области от 27.09.2011 № 734-п. «Параметры эффективности инвестиционных проектов, исполь-

зуемые в качестве критериев при отборе для включения в перечень приоритетных инвестиционных проектов Ярославской области».

#### **Г. Методическое обеспечение анализа инвестиционной деятельности (отечественные и зарубежные методики)**

1. Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов (утв. 21.06.1999 г. Минэкономки РФ, Минфином РФ и Госстроем РФ № ВК 477).

2. Методика расчета показателей и применения критериев эффективности региональных инвестиционных проектов, претендующих на получение государственной поддержки за счет бюджетных ассигнований Инвестиционного фонда Российской Федерации (утв. приказом Министерства регионального развития Российской Федерации от 30 октября 2009 г. № 493).

3. Методические рекомендации по подготовке документов для участия регионального инвестиционного проекта в отборе проектов, претендующих на получение бюджетных ассигнований Инвестиционного фонда РФ. М., 2009. URL: [http://www.min-region.ru/upload/investfond/instructions\\_guides/metodichka2009.doc](http://www.min-region.ru/upload/investfond/instructions_guides/metodichka2009.doc)

4. Руководство по оценке эффективности инвестиций UNIDO (United Nations Industrial Development Organization) Manual for Evaluation of Industrial Projects Vienna: United Nations Industrial Development Organization (UNIDO), 1986; Беренс В., Хавранек П. М. Руководство по оценке эффективности инвестиций. М.: Интерэксперт, ИНФРА-М, 1995. 528 с.

5. Методика по оценке эффективности инвестиций Всемирного банка.

6. Постановление Правительства Ярославской области от 10.12.2008 № 636-п «Об оценке обоснованности и эффективности использования средств областного бюджета, направляемых на капитальные вложения».

7. Постановление Правительства Ярославской области от 10 декабря 2008 г. № 636-п «Расчёт интегральной оценки обоснованности и эффективности использования средств областного бюджета, направляемых на капитальные вложения».

8. Методика расчета отдельных показателей эффективности инвестиционных проектов (утв. приказом ДЭР ЯО от 13.12.2010 № 50-ОД).

9. Методические рекомендации по разработке бизнес-планов и осуществлению мониторинга реализации приоритетных инвестиционных проектов Ярославской области (утв. приказом ДЭР ЯО от 03.11.2011 № 85-ОД).

10. Рекомендованная форма бизнес-плана инвестиционного проекта (приложение к Методическим рекомендациям, утв. приказом Департамента экономического развития Ярославской области от 03.11.2011 № 85-ОД).

Таким образом, из приведенного далеко не полного перечня нормативно-методических документов видно, что правовое регулирование инвестиционной деятельности в РФ весьма многогранно и достаточно тщательно проработано.

Приведенные выше документы содержат ряд важнейших терминов, широко используемых в инвестиционном планировании и анализе. Так, например, ст. 1 ФЗ «Об инвестиционной деятельности в РФ, осуществляемой в форме капитальных вложений» раскрывает содержание следующих базовых понятий:

**инвестиции** – денежные средства, ценные бумаги, иное имущество, в том числе имущественные права, иные права, имеющие денежную оценку, вкладываемые в объекты предпринимательской и (или) иной деятельности в целях получения прибыли и (или) достижения иного полезного эффекта;

**инвестиционная деятельность** – вложение инвестиций и осуществление практических действий в целях получения прибыли и (или) достижения иного полезного эффекта;

**капитальные вложения** – инвестиции в основной капитал (основные средства), в том числе затраты на новое строительство, реконструкцию и техническое перевооружение действующих предприятий, приобретение машин, оборудования, инструмента, инвентаря, проектно-изыскательские работы и другие затраты;

**инвестиционный проект** – обоснование экономической целесообразности, объема и сроков осуществления капитальных вложений, в том числе необходимая проектная документация, разработанная в соответствии с законодательством Российской Федерации, а также описание практических действий по осуществлению инвестиций (бизнес-план);

**приоритетный инвестиционный проект** – инвестиционный проект, суммарный объем капитальных вложений в который соответствует требованиям законодательства Российской Федерации, который включен в перечень, утверждаемый Правительством Российской Федерации;

**срок окупаемости инвестиционного проекта** – срок со дня начала финансирования инвестиционного проекта до дня, когда разность между накопленной суммой чистой прибыли с амортизационными отчислениями и объемом инвестиционных затрат приобретает положительное значение;

**совокупная налоговая нагрузка** – расчетный суммарный объем денежных средств, подлежащих уплате в виде федеральных налогов (за исключением акцизов, налога на добавленную стоимость на товары, производимые на территории Российской Федерации) и взносов в государственные внебюджетные фонды (за исключением взносов в Пенсионный фонд Российской Федерации) инвестором, осуществляющим инвестиционный проект, на день начала финансирования инвестиционного проекта.

## **1.2. Бизнес-план: функции, структура и этапы его разработки**

**Бизнес-план** представляет собой документ внутрифирменного планирования, в котором излагаются все основные аспекты планирования производственной и коммерческой деятельности предприятия, анализируются проблемы, с которыми оно может столкнуться, а также определяются способы решения финансово-хозяйственных задач.

**Цель разработки бизнес-плана** – спланировать хозяйственную деятельность организации на ближайший и отдаленные периоды в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов.

Бизнес-план помогает предпринимателю решить следующие **основные задачи**:

- определить конкретные направления деятельности организации, целевые рынки и место организации на этих рынках;
- сформулировать долговременные и краткосрочные цели организации,

- определить стратегию и тактику их достижения, круг лиц, ответственных за реализацию стратегии;
- выбрать состав и определить показатели товаров и услуг, которые будут предложены организацией потребителям, оценить производственные и торговые издержки по их созданию и реализации;
- выявить соответствие изменения кадрового состава организации ее потребностям, условий мотивации их труда предъявляемым требованиям для достижения поставленных целей;
- определить состав маркетинговых мероприятий организации по изучению рынка, рекламе, стимулированию продаж, ценообразованию, каналам сбыта и др.;
- оценить финансовое положение организации и соответствие имеющихся финансовых и материальных ресурсов возможностям достижения поставленных целей;
- предусмотреть трудности, «подводные камни», которые могут помешать практическому выполнению бизнес-плана.

***Разработка бизнес-плана необходима в следующих случаях:***

- обоснование и осуществление инвестиционных проектов;
- реализация отдельных крупных хозяйственных процессов;
- подготовка инвестиционных заявок на получение кредитов в коммерческих банках;
- разработка проектов создания частных фирм;
- эмиссия ценных бумаг;
- определение перспектив развития фирмы;
- привлечение иностранных инвестиций для развития предприятия;
- проведение реорганизационных мероприятий;
- финансовое оздоровление и выход из временного экономического кризиса.

Бизнес-план выполняет следующие функции:

- является инструментом повышения доходности предприятий в условиях конкуренции и свободного предпринимательства;
- используется для координации и согласованности усилий различных участников бизнеса: учредителей-собственников, партнеров и смежников, инвесторов, банков, административных органов и других структур;

- дает всем участникам бизнес-плана необходимую информацию анализа и оценки предпринимательства с точки зрения его разумной реалистичности, перспективности и результативности;
- дает обоснование экономической целесообразности направлений развития фирмы;
- используется для расчета ожидаемых финансовых результатов деятельности, в первую очередь объемов продаж, прибыли, доходов на капитал;
- используется для определения намечаемого источника финансирования реализации;
- является инструментом привлечения ресурсов, обеспечения инвестиционной привлекательности.

### ***Пользователи бизнес-плана***

*Во-первых, это сами разработчики*, для которых полезным является процесс разработки, когда им приходится продумывать и решать конкретные вопросы, связанные с налаживанием производства, разработкой комплекса маркетинга, организаций управления и контроля, поиском партнеров и источников финансирования и т. д.

*Во-вторых, это владельцы фирмы*, которые могут использовать бизнес-план для принятия решений и привлечения инвестиций.

*В-третьих, это сотрудники предприятий*, которые могут принимать участие в подготовке бизнес-плана. Знакомство с документом позволяет получить им четкое представление о стратегических направлениях развития, а также о тактических приемах. На этой основе каждый специалист определяет свой диапазон рабочих обязанностей в решении общих проблем предприятия.

*В-четвертых, это потенциальные инвесторы и кредиторы, в том числе государственные органы*. Для реализации проекта необходима перспективная идея, программа действий по ее реализации и источники финансирования. Первые два элемента являются результатом поисков и разработок предпринимателей, но далеко не всегда у них есть необходимые денежные средства, как отмечалось выше. Тогда приходится привлекать капиталы извне, для чего необходимо убедить потенциальных инвесторов в высокой степени надежности, перспективности, проработанности и окупаемости проекта.

Бизнес-план должен базироваться на результатах стратегического анализа и обоснованного выбора своей стратегии.

***Основные направления стратегического анализа в бизнес-планировании:***

- *анализ внешней среды* – направления и степень изменения факторов, возникающие угрозы, новые возможности;

- *управленческое обследование предприятия* – оценка функциональных сфер деятельности предприятия и анализ, направленный на выявление ее стратегических сильных и слабых сторон;

- *анализ стратегических альтернатив* – сохранение традиционного вида деятельности, полный отказ, смешанный вариант; собственное производство или совместная деятельность; рост прибыли за счет роста объемов производства, роста цен или снижения затрат и т. п.

***Выбор ключевых параметров плана***

Выбор зависит от сложившейся ситуации на рынке и положения предприятия.

*При росте или стабильном рынке* ключевым параметром является «уровень продаж», который можно обеспечить за счет следующих факторов:

- роста объемов производства,
- качества продукции,
- развития сопутствующих услуг и послепродажного обслуживания,
- ценовой политики,
- развития комплекса стимулирования и системы распределения.

*В условиях спада производства* ключевым параметром может быть выбрана «себестоимость продукции», которую можно обеспечить путем разработки планов:

- научно-технического развития и перепрофилирования предприятия,
- снижения норм расхода материальных ресурсов,
- снижения трудоемкости производства,
- стимулирования экономии,
- продажи части активов.

### ***Надежность бизнес-плана***

Для обеспечения надежности бизнес-плана необходимо:

- составлять несколько вариантов плана (при разных вариантах прогноза и состояния важнейших параметров внутренней и внешней среды);
- стремиться к расширению номенклатуры, включая продукты, находящиеся на разных стадиях жизненного цикла;
- изыскивать надежных поручителей, берущих ответственность за возврат ссуд, за выполнение обязательств перед персоналом;
- обеспечивать компетентную экспертизу политических, социальных, правовых и экономических условий избранной сферы деятельности.

### ***Этапы разработки бизнес-плана***

Разработка бизнес-плана обычно предусматривает несколько этапов.

***Этап 1*** – сбор информации о требованиях к бизнес-планам в избранной отрасли и масштабах деятельности, о требованиях предполагаемых инвесторов.

***Этап 2*** – выявление целей подготовки бизнес-плана. Цели определяются кругом проблем, которые планируется решить с помощью плана, и имеют двоякую природу: содержать привлекательное коммерческое предложение товаров и услуг, с одной стороны, и представлять выгодное предложение для инвесторов, с другой стороны.

***Этап 3*** – точное определение инвесторов, которыми могут быть государство, другие предприятия, будущие партнеры или акционеры. От этого зависит специфика содержания бизнес-плана, необходимость выделения тех или иных сторон деятельности предприятия, усиления акцента на расчете определенных показателей.

***Этап 4*** – определение общей структуры создаваемого плана.

***Этап 5*** – сбор информации для разработки каждого раздела плана.

***Этап 6*** – непосредственное составление бизнес-плана. Рекомендуется, чтобы этим занимались аналитики под руководством лица, которое будет управлять этим проектом. Для расчетов можно использовать специализированное программное обеспечение, например популярный диалоговый пакет «Project Expert».