

## Лекция 14. Анализ и оценка бизнес-плана

### 14.1 Общая последовательность анализа бизнес-плана

Анализ бизнес-плана следует осуществлять по общей схеме, которая включает специальные разделы, оценивающие коммерческую, техническую, финансовую, экономическую и институциональную выполнимость бизнес-плана, оценка должна оканчиваться анализом риска. На рис. 15 представлена общая последовательность анализа проекта.

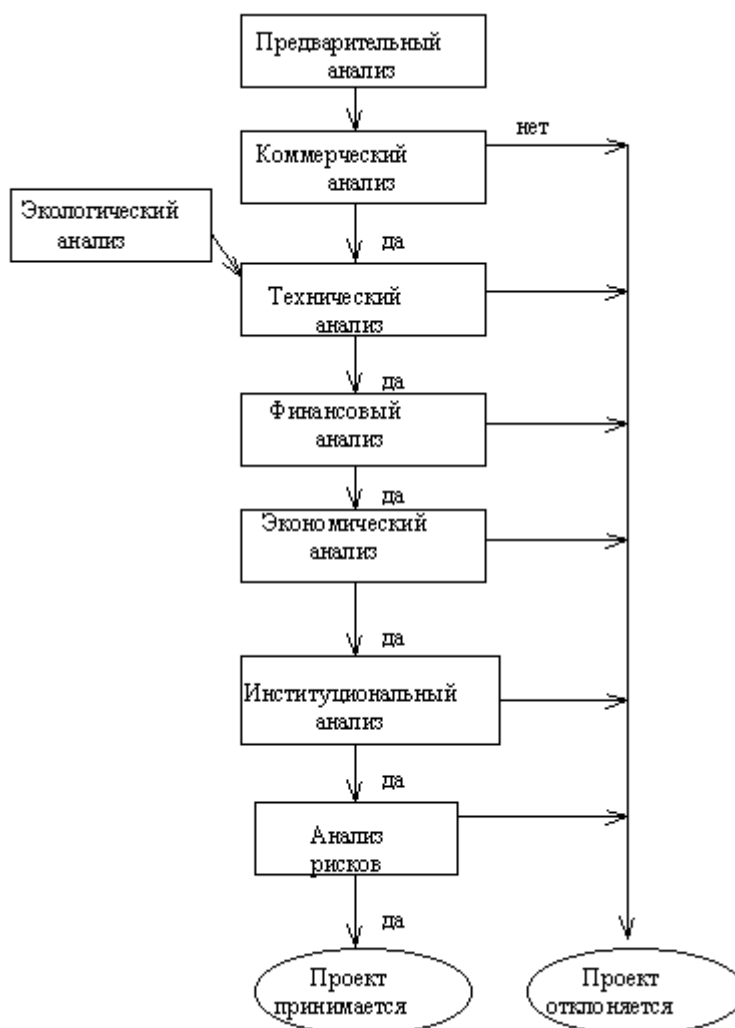


Рисунок 15 - Общая последовательность анализа бизнес-плана

### 14.2 Предварительная стадия разработки и анализа бизнес-плана

При разработке бизнес-плана осуществляется анализ эффективности его реализации. Данный анализ и составляет содержание предварительной стадии анализа бизнес-плана. При проведении анализа используют следующие два критерия:

- зрелость отрасли,
- конкурентоспособность предприятия (его положения на рынке).

Анализ зрелости отрасли принято производить, относя ее к одному из четырех состояний развития: эмбриональному, растущему, зрелому и стареющему.

При исследовании положения предприятия на рынке необходимо установить конкурентоспособность фирмы в рамках отрасли, к которой она принадлежит. При этом различают следующие конкурентные состояния предприятия: доминирующее, сильное, благоприятное, неустойчивое, слабое, нежизнеспособное.

На основании сопоставления критериев зрелости отрасли и конкурентной способности предприятия, разрабатывают матрицу жизненных циклов предприятия (рис. 16), позволяющую определить целесообразность осуществления бизнес-плана.



Рисунок 16 - Матрица наборов жизненных циклов

Конечным результатом предварительной стадии анализа бизнес-плана является установление положения конкретного предприятия по указанным критериям, т.е. буквально, какой конкретной “клетке” в матрице принадлежит данное предприятие.

Исходя из приведенной формализации, может быть рассмотрена одна из возможных стратегий развития предприятия, представленных в табл. 28.

Таблица 28

Стратегии развития предприятия

Положение на рынке	Стадии зрелости			
	Эмбриональная	Растущая	Зрелая	Стареющая
Доминирующее	Инвестируйте быстрее требований рынка	Удерживайте позиции. Удерживайте долю	Удерживайте позиции. Развивайтесь вместе с отраслью	Удерживайте позиции

<b>Сильное</b>	Инвестируйте со скоростью, диктуемой рынком	Попытайтесь улучшить положение. Увеличивайте долю	Удерживайте позиции. Развивайтесь вместе с отраслью	Удерживайте позиции или подводите итоги
<b>Благоприятное</b>	Избирательно или целиком увеличивайте долю. Все силы на увеличение рыночной доли	Попытайтесь улучшить положение. Избирательное увеличение доли	Выжидание или стабилизация. Найдите нишу и пытайтесь защищаться	Подводите итоги или постепенно уходите
<b>Неустойчивое</b>	Избирательно подходите к завоеванию позиций	Найдите свою нишу и обороняйтесь	Найдите нишу и удерживайте ее или постепенно уходите	Уходите постепенно или сразу
<b>Слабое</b>	Вверх или вон	Перестраивайтесь или уходите совсем	Перестраивайтесь или постепенно уходите	Уходите сразу

Стадия предварительного анализа не должна быть продолжительной по времени, и выводы, которые делаются на предварительном этапе преимущественно, базируются на качественных оценках. Тем не менее, эта стадия необходима, по крайней мере, по следующим двум причинам:

- при дальнейшем общении со стратегическим инвестором вопросы зрелости отрасли и конкурентного положения предприятия обязательно будут подниматься и к этому необходимо быть готовым заранее,
- если менеджеры предприятия не позаботятся об этом анализе, то стратегический инвестор сделает это сам и его выводы могут быть не столь благоприятными.

### 14.3 Анализ коммерческой выполнимости проекта

Маркетинговый анализ должен включать анализ потребителей и конкурентов. Анализ потребителей позволяет определить потребительские запросы, потенциальные сегменты рынка и характер процесса покупки. Для этого необходимо провести детальное исследование рынка. Кроме того, необходимо провести анализ основных конкурентов в рамках рыночной структуры и институциональных ограничений, на нее влияющих. На основе результатов маркетингового анализа разрабатывается маркетинговый план. В нем должны быть определены стратегии разработки продукта, ценообразования, методы продвижения товара на рынок и сбыта. В рамках маркетингового плана желательно спрогнозировать реакцию конкурентов и ее последующее влияние на возможность выполнения маркетингового плана.

В ходе проведенного анализа формируются следующие блоки: **анализ рынка, анализ конкурентной среды, разработка маркетингового плана продукта, обеспечение достоверности информации, используемой для предыдущих разделов.**

*Цель исследования рынка* - выявление потребительских запросов, определение сегментов рынка и процесса покупки для улучшения качества и ускорения процесса принятия решений по маркетингу.

*Структурное исследование рынка* следует начать с выявления конкурентов, государственных или частных предприятий, местных, национальных или международных компаний, традиционных или новых, маркированных или немаркированных продуктов. Следует также оценить возможность и значение вхождения на рынок новых участников (будущих конкурентов), конкуренцию со стороны товаров-заменителей (например, синтетики для хлопка, безалкогольных напитков для фруктовых соков).

#### 14.4 Технический анализ

Задачей технического анализа бизнес-плана является:

- определение технологий, наиболее подходящих с точки зрения целей проекта,
- анализ местных условий, в том числе доступности и стоимости сырья, энергии, рабочей силы,
- проверка наличия потенциальных возможностей планирования и осуществления проекта.

Технический анализ обычно производится группой собственных экспертов предприятия с возможным привлечением узких специалистов. Стандартная процедура технического анализа начинается с анализа собственных существующих технологий. При этом необходимо руководствоваться следующими критериями: (1) технология должна себя хорошо зарекомендовать ранее, то есть быть стандартной, (2) технология не должна быть ориентирована на импортное оборудование и сырье.

Если оказывается невозможным использовать собственную технологию, то проводится анализ возможности привлечения зарубежной технологии и оборудования по одной из возможных схем:

- совместное предприятие с иностранной фирмой - частичное инвестирование и полное обеспечение всеми технологиями;
- покупка оборудования, которое реализует технологическое know-how;
- “turn-key” - покупка оборудования, постройка завода, наладка технологического процесса;
- “product-in-hand” - “turn-key” плюс обучение персонала до тех пор, пока предприятие не произведет необходимый готовый продукт;
- покупка лицензий на производство;
- техническая помощь со стороны зарубежного технолога.

Правило выбора технологии предусматривает комплексный анализ некоторых альтернативных технологий и выбор наилучшего варианта на основе какого-либо агрегированного критерия.

Ключевые факторы выбора среди альтернативных технологий сводятся к анализу следующих аспектов использования технологий.

1. Препрежне использование выбранных технологий в сходных масштабах (масштабы могут быть слишком велики для конкретного рынка).

2. Доступность сырья (сколько потенциальных поставщиков, какие их производственные мощности, качество сырья, каково количество других потребителей сырья, стоимость сырья, метод и стоимость доставки, риск в отношении окружающей среды).

3. Коммунальные услуги и коммуникации.

4. Нужно быть уверенным, что организация, которая продает технологию, имеет на нее патент или лицензию.

5. По крайней мере начальное сопровождение производства продавцом технологии.

6. Приспособленность технологии к местным условиям (температура, влажность и т.п.).

7. Загрузочный фактор (в процентах от номинальной мощности по условиям проекта) и время для выхода на устойчивое состояние, соответствующее полной производительности.

8. Безопасность и экология.

9. Капитальные и производственные затраты.

## 14.5 Финансовый анализ

Общая схема финансового анализа бизнес-плана предусматривает:

1. Анализ финансового состояния предприятия в течение трех - пяти предыдущих лет работы предприятия.

2. Анализ финансового состояния предприятия в период подготовки бизнес-плана.

3. Анализ безубыточности производства основных видов продукции.

4. Прогноз прибылей и денежных потоков в процессе реализации бизнес-плана.

5. Оценка эффективности бизнес-плана.

Финансовый анализ предыдущей работы предприятия и его текущего положения обычно сводится к расчету и интерпретации основных финансовых коэффициентов, отражающих ликвидность, кредитоспособность, прибыльность предприятия и эффективность его менеджмента. Если инвестиционный проект готовится для привлечения западного стратегического инвестора, финансовую отчетность следует преобразовать в западные форматы той страны, из которой предполагается привлечь инвестора.

Анализ безубыточности включает в себя систематическую работу по анализу структуры себестоимости изготовления и продажи основных видов продукции и разделение всех издержек на переменные (которые изменяются с изменением объема производства и продаж) и постоянные (которые остаются неизменными при изменении объема производства). Основная цель анализа безубыточности - определить точку безубыточности, т.е. объема продаж товара, который соответствует нулевому значению прибыли. Важность анализа безубыточности заключается в сопоставлении реальной или планируемой выручки в процессе реализации бизнес-плана с точкой безубыточности и последующей оценки надежности прибыльной деятельности предприятия.

Наиболее ответственной частью финансового раздела проекта является собственно его инвестиционная часть, которая включает:

- определение инвестиционных потребностей предприятия по проекту,
- установление (и последующий поиск) источников финансирования инвестиционных потребностей,
- оценка стоимости капитала, привлеченного для реализации бизнес-плана,
- прогноз прибылей и денежных потоков за счет реализации проекта,
- оценка показателей эффективности проекта.

При оценке окупаемости проекта в течение его срока реализации необходимо учитывать, что объем денежных потоков, которые получаются в результате реализации проекта должен покрывать величину суммарной инвестиции с учетом принципа “стоимости денег во времени”. **Проект считается целесообразным с точки зрения финансовых критериев, если суммарный денежный поток, генерируемый инвестицией, покрывает ее величину с учетом принципа “стоимости денег во времени”**.

## 14.6 Экономический анализ

**Экономический анализ состоит в оценке влияния вклада проекта в увеличении богатства государства (нации).**

В процессе экономического анализа необходимо выяснить прибыльность государства, а не владельцев компании от реализации этого проекта.

Процедура оценки экономической эффективности может быть представлена в виде следующей последовательности.

1. Представить результаты финансового анализа.
2. Сделать новую классификацию затрат и доходов с точки зрения экономического анализа.
3. Перевести финансовые значения в экономические (они не совпадают по причине несоответствия цен и затрат для внешнего и внутреннего рынка).
4. Оценить стоимость других возможностей для использования ресурсов и получения такого же продукта.
5. Исключить все расчеты по внутренним платежам (так как они не изменяют общего богатства страны).
6. Сопоставить ежегодные экономические потоки средств с исходным объемом инвестиции (это будет конечный итог).

Экономический анализ проводится для крупных инвестиционных проектов, которые разрабатываются по заказу правительства и призваны решить какую-либо национально значимую задачу. Если предприятие разрабатывает инвестиционный проект по своей собственной инициативе, самостоятельно привлекая инвестора, оно в конечном итоге фокусирует общий интерес проекта на выгодах его участников, главным образом тех физических и юридических лиц, которые предоставили финансовые ресурсы для проекта. И если в число этих лиц не входит государство, экономический анализ проекта можно не производить.

## 14.7 Институциональный анализ

Институциональный анализ оценивает возможность успешного выполнения бизнес-плана с учетом организационной, правовой, политической и административной обстановки. Этот раздел бизнес-плана является не количественным и не финансовым. Его главная задача - оценить совокупность внутренних и внешних факторов, сопровождающих инвестиционный проект.

### **14.8 Анализ риска**

Анализ риска предлагает учет всех изменений, как в сторону ухудшения, так и в сторону улучшения.

Иногда в процессе анализа риска ограничиваются анализом сценариев, который может быть проведен по следующей схеме.

1. Выбирают параметры бизнес-плана в наибольшей степени неопределенные.
2. Производят анализ эффективности проекта для предельных значений каждого параметра.
3. В инвестиционном проекте представляют три сценария:
  - базовый,
  - наиболее пессимистичный,
  - наиболее оптимистичный (необязательно).

Стратегический инвестор обычно делает вывод на основе наиболее пессимистичного сценария.