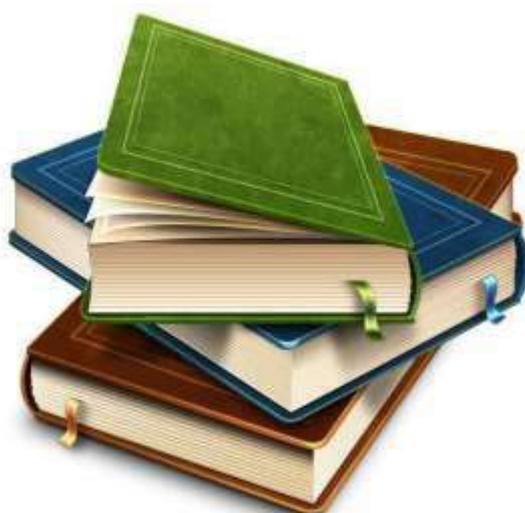


**И.А. Захаренкова
И.Н. Иготти
В.В. Беспалова**

Бизнес-планирование



Учебное пособие

**САНКТ-ПЕТЕРБУРГ
2020**

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ЛЕСОТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ имени С.М. КИРОВА»
(СПбГЛТУ)

И.А. Захаренкова, кандидат экономических наук, доцент
И.А. Игotti, кандидат экономических наук, доцент
В.В. Беспалова, кандидат экономических наук, доцент

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ

Учебное пособие
для студентов всех форм обучения направления
38.03.02 «Менеджмент»
профиль «Производственный менеджмент в лесном секторе»

Санкт-Петербург
2020

Рассмотрены и рекомендованы к изданию
учебно-методической комиссией
Института лесного бизнеса и инноватики
Санкт-Петербургского государственного лесотехнического университета им. С.М. Кирова
20 ноября 2020 г.

Составители:

кандидат экономических наук, доцент **И.А. Захаренкова**
кандидат экономических наук, доцент **И.Н. Иготти**
кандидат экономических наук, доцент **В.В. Беспалова**

Отв. редактор

кандидат экономических наук, доцент **О.А. Полянская**

Рецензенты:

**Кафедра экономики и организации производства Высшей школы технологии
и энергетики Санкт-Петербургского государственного университета
промышленных технологий и дизайна**
(зав. кафедрой кандидат экономических наук, доцент **Е.М. Фрейдкина**)
Генеральный директор ООО «ЛИСТВИН» **Д.И. Ефремов**

УДК 658.012.2: 630+86

Захаренкова, И.А.

Бизнес-планирование: учебное пособие для студентов бакалавриата направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Производственный менеджмент в лесном секторе» всех форм обучения / И.А. Захаренкова, И.Н. Иготти, В.В. Беспалова. – Санкт-Петербург: СПбГЛТУ, 2020.- 72 с.

Представлено кафедрой экономики, учета и анализа хозяйственной деятельности

В учебном пособии изложены основные теоретические положения по организации бизнес-планирования на предприятии. Представлены контрольные вопросы для самоконтроля по темам курса, а также примеры задач.

Предназначено для студентов всех форм обучения направления 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Производственный менеджмент в лесном секторе»

Табл. 2 Ил. 6 Библиогр. 7 назв.

Темплан 2020 г. Изд. №5
ISBN 978-5-9239-1163-3

© СПбГЛТУ, 2020

Общие положения

Дисциплина «Бизнес-планирование» является обязательной дисциплиной вариативной части учебного плана направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Производственный менеджмент в лесном секторе».

Дисциплина основывается на результатах освоения экономической теории, экономики предприятия, менеджмента, маркетинга, экономики лесного сектора.

Изучение дисциплины создает практическую основу для производственной и преддипломной практик, а также для написания бакалаврами направления выпускной квалификационной работы.

Дисциплина призвана расширить кругозор и повысить компетентность выпускников в вопросах планирования деятельности и управления организациями лесного комплекса на современном научном уровне. При этом учащиеся должны обрести навыки самостоятельного ведения исследовательской деятельности, умения выявлять, классифицировать и решать многочисленные задачи планирования и управленческие проблемы, совершенствовать механизмы планирования и управления организациями в целом.

Настоящее учебное пособие посвящено методологическим и организационным основам бизнес-планирования, а также планированию экономического развития предприятия. Задача учебного пособия состоит в том, чтобы помочь обучающимся выработать определенное видение управления предприятием, сформулировать отношение к бизнес-планированию как важнейшему средству и способу достижения успеха.

В пособии большое внимание уделено традиционным и новым подходам к бизнес-планированию. Само бизнес-планирование рассматривается как комплексная деятельность, в которой соединяются все перспективные и прогнозные представления для достижения поставленной цели – повышения экономической эффективности работы предприятия.

Наряду с изучением современных концепций организации бизнес-планирования на предприятии студенты должны приобрести устойчивые навыки решения наиболее часто возникающих практических управленческих задач планирования, формирования основных разделов бизнес-плана и связи главных показателей бизнес-плана с целями деятельности предприятия.

В целях текущего и итогового контроля уровня усвоения материала в курсе предусматривается индивидуальный тестовый мониторинг знаний обучающихся по каждой из выделенных областей бизнес-планирования.

«Цель дисциплины: изучение и использование на практике современных методов планирования и управления в бизнесе» [12].

«Задачи дисциплины:

– развитие и углубление теоретических знаний и практических навыков студентов в области разработки планов предприятий и отдельных

проектов, выбора наиболее эффективных путей достижения целей, управления материальными и нематериальными ресурсами, рисками и результатами;

– освоение современных методов и инструментов бизнес-планирования.

– обеспечение изучения новейших методологических и практических разработок в области планирования в современных условиях» [12].

В ходе изучения дисциплины предусматривается существенный объем самостоятельной работы, в рамках которой следует изучить часть вопросов дисциплины, не вошедших в лекционный курс, а также выполнять подготовку к практическим занятиям.

Самостоятельная работа студентов по изучению отдельных тем дисциплины включает поиск учебных пособий по данному материалу, проработку и анализ теоретического материала, контроль знаний по данной теме с помощью контрольных опросов и тестовых заданий.

Самостоятельная подготовка к практическим занятиям включает в себя проработку и анализ теоретического материала.

Основной формой текущего контроля на практических занятиях являются контрольные опросы, тестирование, выполнение контрольной работы студентами заочной формы обучения.

Промежуточный контроль знаний студентов по дисциплине осуществляется через сдачу зачета с оценкой и написания с последующей защитой курсовой работы.

В процессе написания курсовой работы и подготовки к зачету с оценкой студентам следует проработать материалы лекционных, практических занятий и рекомендуемую литературу.

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине

Изучение дисциплины «Бизнес-планирование» направлено на усвоение обучающимися следующих «профессиональных компетенций» [12]:

«**ОПК-1** – владением навыками поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов в своей профессиональной деятельности» [12].

«**ПК-7** – владением навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ» [12].

«**ПК-8** – владением навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций

при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений» [12].

«ПК-13 – умением моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций» [12].

В результате изучения дисциплины студент должен:

«**Знать:**

- источники финансирования, институты и инструменты финансового рынка;
- назначение, определения и понятия бизнес-планирования;
- содержание основных этапов бизнес-планирования;
- современную методологию бизнес-планирования;
- методы управления материальными и нематериальными ресурсами, рисками, качеством, результатами;
- современные инструменты, программные средства и информационные технологии, используемые в бизнес-планировании» [12].

«**Уметь:**

- использовать информацию, полученную в результате маркетинговых исследований;
- анализировать финансовую отчетность и составлять финансовый прогноз развития организации;
- оценивать риски, доходность и эффективность принимаемых финансовых и инвестиционных решений;
- разрабатывать инвестиционные проекты и проводить их оценку» [12].

«**Владеть:**

- методами формулирования и реализации стратегий на уровне бизнес-единицы;
- методологией бизнес-планирования;
- навыками использования программных средств для решения задач бизнес-планирования;
- навыками разработки и оформления бизнес-планов;
- навыками подготовки и проведения презентации бизнес-плана» [12].

2. Экономические и методологические основы организации бизнес-планирования

2.1. Роль и значение бизнес-планирования в системе управления современным предприятием

Для результативного и долгосрочного функционирования предприятия, а также для достижения финансовой стабильности необходимо планирование предпринимательской деятельности. Организовывая свой бизнес каждому предпринимателю необходимо иметь представление о потребностях в

финансовых, трудовых и материальных ресурсах и их источниках, а также уметь рассчитывать эффективность использования ресурсов в процессе работы предприятия.

В современных экономических условиях невозможно достижение высокостабильного результата без планирования своей деятельности. Немаловажную роль тут играют непрерывный сбор и аккумулирование информации как о положении конкурентов на целевых рынках и их состоянии, так и о собственных перспективах и возможностях. Иными словами, в текущей быстроменяющейся экономической ситуации крайне сложно достичь успеха, не планируя своих действий и не прогнозируя последствий.

Планирование - обозначение объектом управления цели развития, средств, методов и способов ее достижения, а также создание проекта, программы действий различной степени конкретизации на краткосрочный и долгосрочный период. Наиболее важно планирование в предпринимательской деятельности и коммерческой сфере, где необходимо прогнозирование в долгосрочной перспективе и подготовительные разработки, которые предшествуют первым шагам предприятия.

Бизнес-планирование – это самостоятельный вид плановой деятельности, которая непосредственно связана с предпринимательством. В целом оно предусматривает решение стратегических и тактических задач, стоящих перед предприятием.

Бизнес-планирование – это объективная оценка собственной предпринимательской деятельности предприятия и, в то же время, необходимый инструмент проектно-инвестиционных решений в соответствии с потребностями рынка и сложившимися условиями хозяйствования.

Бизнес-план - это наглядная, точная и краткая характеристика целей создаваемого предприятия, а также их методов достижения. Этот документ наглядно определяет стратегию и тактику развития предприятия, развернуто и основательно разрабатывает финансовую и экономическую стороны стратегии, дает технико-экономическое обоснование конкретным действиям и мероприятиям. Постановка задач с учетом финансовых возможностей предприятия является отличительной характеристикой бизнес-плана как стратегического документа. Возможность осуществления и реализации бизнес-плана возможна при условии обеспеченности его требующимися финансовыми ресурсами. Именно финансовые ресурсы определяют направленность идей, которые исследуются на первых этапах разработки бизнес-плана.

Бизнес-план дает возможность продемонстрировать прибыльность разработанного проекта и привлечь инвесторов и возможных финансовых партнеров. Главной целью бизнес-плана является обоснование предпринимательской состоятельности создаваемого предприятия, а, следовательно, и убеждение инвесторов в возможности достижения намеченных в проекте целей. Так как инвестор готов вкладывать свои средства

только в тот проект, который гарантирует прибыльность, имеет смысл крайне серьезно отнестись к разработке бизнес-плана.

К специфике организации бизнес-планирования на отечественных предприятиях можно отнести следующее:

1. Отсутствие у предпринимателей профессиональной подготовки для написания бизнес-планов.

2. Общая нехватка квалифицированных специалистов по разработке, продвижению и реализации планов.

3. Многие стороны предпринимательской деятельности слабо отрегулированы государством.

4. Слаборазвитая инфраструктура поддержки бизнеса.

5. Зарубежные стандарты написания бизнес-планов UNIDO (*Организация Объединённых Наций по промышленному развитию - англ. UNIDO - United Nations Industrial Development Organization*) не ориентированы на российский бизнес и российскую систему налогообложения.

«Подготовка полезного бизнес-плана – трудоемкий процесс, требующий определенных материальных затрат и затрат времени многих специалистов предприятия, объединенных единым руководством и одной идеей. Поэтому многие руководители российских предприятий избегают разрабатывать бизнес-планы, предпочитая вести управление посредством интуитивного реагирования на складывающиеся ситуации.

Часто говорят, что подготовка бизнес-плана не имеет особого смысла в быстроменяющейся обстановке, так как заложенные в нем положения устаревают раньше начала своего воплощения. Ситуация действительно часто меняется очень быстро. В то же время действенная стратегия фирм наряду с долгосрочными и среднесрочными прогнозами предполагает подготовку своих систем управления к оперативному реагированию на неожиданно возникающие критические ситуации.

Практика менеджмента выработала ряд приемов и методов преодоления последствий неожиданных изменений. Для того чтобы успешно противостоять среде, сложность и быстрота принятия решений в фирме должны соответствовать сложности и скорости изменений, происходящих в этой среде. Таким образом, если руководство не хочет усложнять управленческие системы до уровня, соответствующего условиям среды, оно должно пойти по линии упрощения стратегической позиции фирмы, покинув нестабильные сферы деятельности.

Многих проблем бизнеса можно избежать путем бизнес-планирования, поскольку внимание менеджмента будет привлечено к ним прежде, чем они станут критическими. Здесь важно и то, что в бизнес-плане будут оценены не только затраты на организацию таких мероприятий и эффекты от принятых решений, но и риски возможных потерь» [13].

Все эти причины и целый ряд других ограничивают возможности отечественного бизнеса по разработке бизнес-планов. Особенно это касается предприятий малого и среднего бизнеса.

«Бизнес-план призван помочь предпринимателю решить следующие **основные задачи**, связанные с функционированием предприятия (рис. 1):

1) определить конкретные направления деятельности, перспективные рынки сбыта и место фирмы на этих рынках;

2) оценить затраты, необходимые для изготовления и сбыта продукции, соизмерить их с ценами, по которым будет продаваться продукция, чтобы определить потенциальную прибыльность проекта;

3) выявить соответствие кадров фирмы и условий для мотивации их труда требованиям по достижению поставленных целей;

4) проанализировать материальное и финансовое положение фирмы и определить, соответствуют ли материальные и финансовые ресурсы достижению намеченных целей;

5) просчитать риски и предусмотреть трудности, которые могут помешать выполнению бизнес-плана» [13].

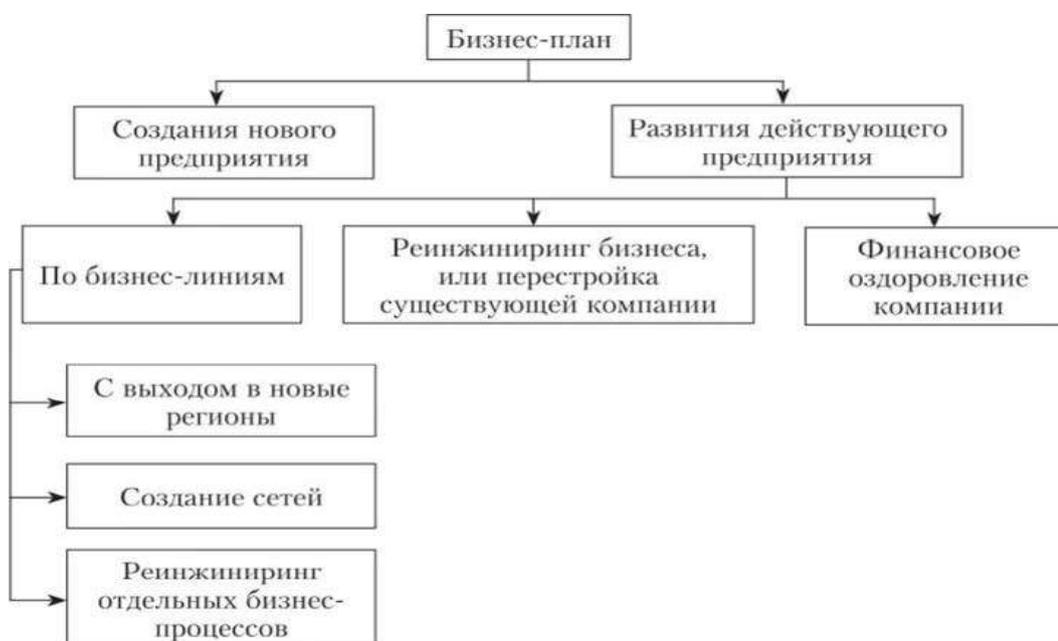


Рис. 1. Назначение бизнес-плана

В качестве внешнего документа бизнес-план выступает при установлении или расширении контактов с контрагентами и потенциальными финансовыми партнерами:

- инвесторами;
- поставщиками сырья, материалов, оборудования;
- посредниками в реализации продукции предприятия;
- предприятиями и организациями, с которыми предполагается осуществлять кооперирование научно-технической, производственной, инвестиционной, внешнеэкономической деятельности;
- возможными спонсорами предприятия и др.

В целом же, бизнес-план – общепринятая в мировой хозяйственной практике форма предоставления деловых предложений и проектов,

содержащая развернутую информацию о производственной, сбытовой и финансовой деятельности предприятия и оценку перспектив, условий и форм сотрудничества на основе баланса собственного экономического интереса предприятия и интересов партнеров, инвесторов, потребителей и конкурентов.

Контрольные вопросы по теме:

1. Роль организации планирования для обеспечения эффективности деятельности предприятия.
2. Что такое бизнес-планирование.
3. Определение и назначение бизнес-плана для целей деятельности современного предприятия.
4. Специфика организация бизнес-планирования на российских предприятиях.
5. Роль бизнес-плана как внутреннего и внешнего документа предприятия.

2.2. Принципы и функции бизнес-планирования на предприятии

Как отмечалось выше, планирование является важнейшей предпосылкой оптимального управления производственной деятельностью в современных условиях.

«Потребность в разработке бизнес-плана возникает по следующим причинам:

- обеспечение объективной оценки бизнеса, учитывающей среднесрочные и долгосрочные цели менеджмента;
- приведение менеджмента предприятия к успеху в результате использования методологии бизнес-планирования и его мониторинга;
- создание условий на предприятии, при которых внедряемые менеджментом идеи в наиболее доступном и целостном виде доводятся до других и обеспечивается привлечение часто необходимых финансовых ресурсов» [13].

Бизнес-планирование на предприятии позволяет решать следующие проблемы:

- 1) Определять направления деятельности, целевые рынки и положение на данных рынках;
- 2) Формулировать краткосрочные и долгосрочные цели, тактику и стратегию.
- 3) Определять ответственных лиц за реализацию стратегии;
- 4) Выбирать состав и определять показатели продукции, которая будет предложена потребителям, оценивать торговые и производственные издержки;
- 5) Выявлять соответствие квалификации персонала требованиям предприятия;
- 6) Определять структуру маркетинговых мероприятий на предприятии;
- 7) Оценивать финансовое положение предприятия;

8) Предусматривать трудности, возникающие на пути планирования в целом, а также разработки и реализации бизнес-плана.

При разработке бизнес-планов необходимо соблюдать основополагающие принципы планирования, которые создают предпосылки для успешной деятельности предприятия в конкретной экономической среде (рис. 2).

Впервые принципы планирования были сформулированы Анри Файолем. В 1916 г. в книге «Общее и промышленное управление» он выделил пять основных требований к разработке «хорошей программы действий», или планов предприятия: необходимость, единство, непрерывность, гибкость, точность. Эти требования вошли в практику планирования в качестве основополагающих принципов. Впоследствии Р. Акофф дополнил их еще двумя принципами - холизма и участия.

Кроме перечисленных базовых принципов в процессе планирования широко используются и общеэкономические: вариантности, эффективности, оптимальности, пропорциональности и адекватности, финансовой целесообразности, инновационности, социальной ориентации др.

Перечень общих принципов бизнес-планирования во многом совпадает с перечнем принципов планирования в целом, однако все же имеет ряд специфических отличий в соответствии с содержанием бизнес-планирования и новыми технологиями планирования и менеджмента в целом.

Следует отметить, что список принципов бизнес-планирования достаточно обширен. В литературе по теории бизнес-планирования можно найти несколько иную классификацию принципов, однако все они призваны прояснить общие научные подходы, которыми необходимо руководствоваться при разработке бизнес-плана организации или инвестиционного проекта.

Принципы не могут работать по отдельности. Для успешной реализации плановых решений необходимо сочетание различных принципов, образующее общее научное видение решения бизнес-задач предприятия или проекта. Иными словами, общая система принципов бизнес-планирования формулирует стартовую фундаментальную базу всех бизнес-процессов предприятия или организации.

1. Необходимость.

1) применение планов в любой сфере деятельности для организации и управления процессом принятия и реализации управленческих решений;

2) определение полезного начала решения проблемы.

2. Эластичность.

Адаптация планов к изменяющимся условиям внешней среды через:

1) введения плановых резервов по основным показателям деятельности;

2) использования оперативных планов как базы для внесения изменений по «горячим следам»;

3) использования дополнительных альтернативных планов.

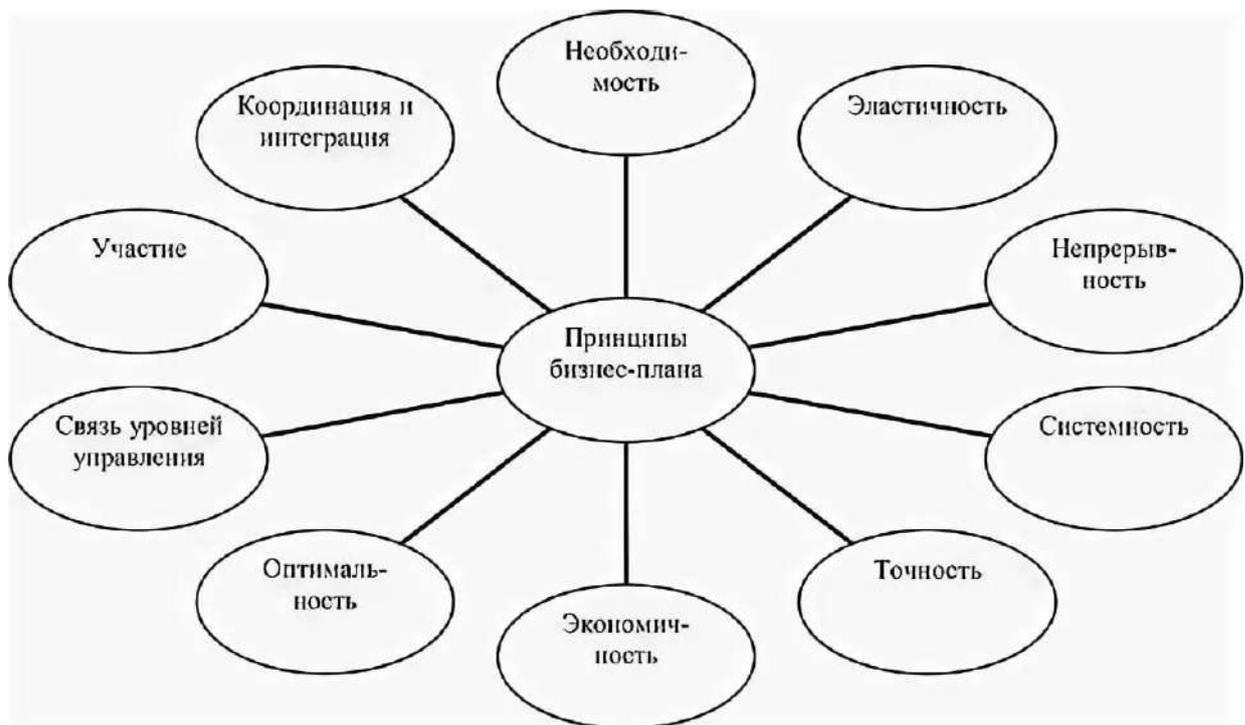


Рис. 2. Основные принципы бизнес-планирования

3. Непрерывность.

Процесс планирования на предприятии должен осуществляться непрерывно:

1) на смену старым планам приходят новые, образуя преемственность реализации управленческих решений;

2) скользящего планирования – корректировка общего плана по периодам горизонта планирования с учетом вероятных изменений.

4. Системность.

1) наличием общей цели деятельности и развития предприятия с помощью сотрудничества и совместной работы всех подразделений, отделов и служб предприятия;

2) все разделы плана, а также планы по функциональным стратегиям развития предприятия должны быть объединены между собой и представлять единое целое по функционалу и следованию единой миссии организации;

5. Точность.

1) все разделы плана, а также показатели планирования должны быть конкретизированы и детализированы с максимальной точностью для конкретных условий разработки;

2) чем больше горизонт планирования, тем меньше точность показателей плана в связи с высокой степенью неопределенности внешней среды.

6. Экономичность.

1) затраты на составление планов должны быть обоснованы степенью полезности организации системы планирования на предприятии;

2) Чем выше степень полезности планирования, тем выше эффективность реализации управленческих решений.

7. Оптимальность.

1) все плановые решения и результат от их реализации должны быть эффективны и оптимальны для конкретных условий деятельности;

2) оптимизация показателей прибыли и рентабельности при минимизации затрат.

8. Связь уровней управления.

Достигается тремя способами:

1) детализацией планов «сверху-вниз»;

2) укрупнением планов «снизу-вверх»;

3) частичным делегированием полномочий.

9. Участие.

1) активное участие персонала в процессе планирования – важная задача, решаемая при реализации плановых решений;

2) планирование для себя и самомотивация по выстраиванию алгоритма достижения целей – старт-ап организации своей деятельности на пути к успеху.

10. Координация и интеграция.

Чем больше структурных единиц и уровней управления предприятием, тем целесообразнее (эффективнее) планировать в них одновременно и во взаимозависимости. Планирование на каждом структурном уровне предприятия независимо не может быть эффективным без взаимосвязи планов на всех уровнях.

Настоящий перечень принципов планирования может быть расширен.

В современных условиях бизнес-планирование выполняет ряд функций, представленных на рис. 3.

В целом функции можно разделить на внешние и внутренние.

Внешние функции бизнес-планирования можно представить следующим образом.

1. Макроэкономический анализ соответствующих сфер производственной деятельности.

Подразумевает определение стратегических тенденций развития производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

2. Создание информационной базы для разработки макроэкономической политики предприятия.

Имеется ввиду информация, необходимая предприятию для целей долгосрочного стратегического управления и планирования.

3. Привлечение инвестиций.

1) реальные инвестиции: централизованные инвестиции (государственные, региональные программы), дотации, субсидии;

2) финансовые инвестиции: подготовка эмиссии акций и реализации их на фондовом рынке.



Рис. 3. Функции бизнес-планирования на предприятии

4. Привлечение заемного капитала.

Подразумевается освоение предприятием ссуд и кредитов.

5. Установление деловых контактов, изучение целей участников.

Организация и проведение:

- переговоры,
- торгов,
- заключение контрактов.

6. Обоснование направлений реализации проектов.

Направления:

- обоснование совместных производств с другими предприятиями;
- обоснование использования иностранного капитала;
- обоснование создания финансово-промышленных групп или

вложения в них.

Внутренние функции бизнес-планирования представлены в таблице 1.

Внутренние функции бизнес-планирования на предприятии

Функция управления производством	Функция бизнес- плана	Содержание
Планирование и оценка деятельности	1. Разработка долговременных стратегий (концепций) развития: - обоснование конкретных направлений деятельности, краткосрочных её целей; - разработка тактики их достижений; прогнозирование результатов деятельности. 2. Оценка научно- технического, производственного потенциала	1. Обеспечение системного и сквозного характера планирования и прогнозирования. 2. Оценка степени использования имеющегося потенциала. 3. Выявление и оценка резервов. 4. Разработка мероприятий по научно- техническому развитию.
Организация деятельности	1. Определение центров ответственности за результаты деятельности. 2. Анализ соответствия кадрового состава. 3. Анализ системы оплаты труда	1. Обоснование обязанностей структурных подразделений и отдельных исполнителей. 2. Переподготовка (повышение квалификации) и подбор новых кадров. 3. Оценка существующей системы оплаты труда
Контроль, учет производства	1. Контроль за результатами деятельности, их учет. 2. Определение степени и факторов риска. 3. Отчетность перед собственниками; лабильность проекта производства, подготовка к внезапным изменениям	1. Учет отклонений от плана, их анализ. 2. Разработка мероприятий по снижению риска. 3. Обеспечение устойчивости и живучести проекта

Разработка и эффективное освоение бизнес-плана играет важную роль для любого предприятия. Этот план может быть разработан менеджером, руководителем, предприятием, группой предприятий или консалтинговой организацией. Нередко уже на стадии его подготовки определяются потенциальные партнеры и инвесторы.

Контрольные вопросы по теме:

1. Причины возникновения потребности предприятия в бизнес-планировании.
2. Перечень основных проблем на предприятии, которые решаются с помощью бизнес-планирования.
3. Принципы бизнес-планирования.
4. Внешние функции бизнес-планирования.
5. Внутренние функции бизнес-планирования.

2.3. Требования, объем и приоритеты бизнес-плана

Бизнес-план является как инструментом для привлечения инвестиций, так и одним из видов внутрифирменного планирования. Порядок разработки бизнес-плана для разных организаций и проектов не совпадают. При составлении бизнес-плана необходимо учитывать, что это всегда процесс, состоящий из множества итераций, включающий внесение правок на основе вновь полученной информации и применения различных сценариев. В то же время существует внутренняя логика структуры бизнес-плана и общепризнанные законы его составления.

Форма представления бизнес-плана в большой степени будет зависеть от тех вопросов, которые являются наиболее значимыми для предприятия и необходимости привлечения средств иностранных компаний, фондов и др. кредиторов; в последнем случае требуется соответствие общепринятым в международной деловой практике требованиям.

Следуя требованиям сценарного подхода, имеет смысл разработать несколько альтернативных прогнозов изменения значения исходных данных, соответствующих пессимистичному и оптимистичному вариантам развития проекта.

Основные требования к бизнес-плану:

- информативное и понятное описание сути проекта,
- четкая формулировка целей и задач,
- представление актуальной информации о рынке, ресурсах, предполагаемых достижениях и показателях экономической эффективности.

При составлении документа необходимо учитывать одно важное условие: он должен быть кратким (достаточно 15-20 листов), иначе интерес к его чтению исчезнет.

Признак хорошо разработанного бизнес-плана - содержательная информация во всех его разделах. Документ может содержать деловую графику (таблицы, диаграммы, графики, схемы), что повышает эффективность восприятия предоставляемых данных.

При составлении бизнес-плана, в том числе для организаций, предприятий малого бизнеса, нужно использовать простой и четкий стиль изложения, избегая профессионального жаргона.

Хороший бизнес-план должен оставить читателя, вдохновленного хорошей общей идеей относительно его главного содержания, даже после беглого просмотра главных разделов, даже всего в течение 15 минут. Формат, заголовки, отступы, и иллюстрации делают большие отличия. Резюме очень важны. Главные пункты должны проявляться в бизнес-плане так же быстро, как они влияют в представлении бизнеса.

К сожалению, многие люди все еще используют подсчет страниц как измерение объема бизнес-плана. И если рассматривать бизнес-план по количеству страниц, то большая часть практических планов для внутреннего использования может быть всего не более 5 или 10 страниц.

В соответствии с объемом бизнес-планы можно разделить на три основные категории: краткий, полный и операционный бизнес-планы.

1. Краткий бизнес-план: 10 страниц

Краткий бизнес-план имеет смысл составлять, если ваша компания сравнительно молода или не планирует выпуск нескольких наименований товаров. В последнее время банки требуют предоставления кратких бизнес-планов при подаче заявки на кредит. Краткий план поможет вам заинтересовать потенциальных инвесторов в вашем проекте и получить их предварительные комментарии, которые могут быть впоследствии полезны при написании более развернутого плана.

2. Полный бизнес-план: от 10 до 40 страниц

Такой план является традиционным. Он должен освещать все аспекты деятельности компании и, в то же время, по объему не превышать 40 страниц. Полный бизнес-план необходим для привлечения финансирования в больших размерах. Он может также пригодиться при поиске стратегического партнера (например, при слиянии компаний или создании совместного предприятия).

3. Операционный бизнес-план: более 40 страниц

Такой план должен детально освещать все аспекты и подробности стратегии и организации продаж, маркетинга, производственной и исследовательской политики компании, а также содержать весьма подробные финансовые прогнозы.

Подготовка бизнес-плана должна иметь четкие временные рамки. Не стоит растягивать написание проекта на длительный период, так как экономические условия меняются достаточно быстро и можно просто не успеть их учесть, либо уже произведенные расчеты придется делать заново, что еще больше затянет сроки.

Если сбор данных для плана занимает довольно продолжительный период, то можно предусмотреть внесение поправок или изменений в проект, либо дополнения будут выступать в качестве приложений. Сроки подготовки важно учитывать для инвестиционных проектов, так как иногда небольшая заминка в работе может привести к потере инвестора. Поэтому лучше заранее определиться с тем, сколько по времени займет подготовка проекта и оставить запасной срок на случай непредвиденных ситуаций.

Успех предприятия будет зависеть от того, насколько удачно бизнес-план отвечает интересам потенциальных кредиторов (таблица 2).

Наиболее распространенными ошибками при написании бизнес-планов являются следующие:

1. Малый объем (демонстрирует несерьезное отношение к собственному бизнесу, экономическую безграмотность, недостаточную проработанность проекта).

Различные приоритеты бизнес-плана

Группа читателей	Следует подчеркнуть	Не следует подчеркивать	Объем (кол-во страниц)
Банкиры	Финансовые потоки, активы, стабильный рост	Стремительный рост, ненасыщенный рынок	10-20
Инвесторы	Стремительный рост, потенциально большой рынок, команда управленцев	Активы	20-40
Стратегический партнер	Совместный потенциал, совместные товары и услуги	Торговый персонал, активы	20-40
Крупный клиент	Стабильность, услуги	Стремительный рост, ненасыщенный рынок	20-40
Новые сотрудники	Стабильность, огромные возможности профессионального роста	Технические аспекты	20-40
Специалисты по слияниям компаний	Достижения	Перспективы развития	20-40

2. Большой объем (перегруженность текста усложняет его чтение и понимание нюансов бизнес-идеи проекта).

3. Явное снижение затрат (демонстрирует, что разработчик не занимался исследованием данного вида деятельности всерьез и не владеет текущей ситуацией).

При этом в деловом планировании не используется заданный общий формат разработки бизнес-плана. Объем документа напрямую может зависеть от цели разработки документа, структуры, объема и общей специфики бизнеса организации.

К тому же, если бизнес-планирование используется предприятием с целью диагностики своего бизнеса, то состав и объем самого документа строго не ограничивается и не оговаривается.

В целом бизнес-план должен быть написан простым и понятным инвесторам и деловым партнерам научным языком без излишней литературности и использования узкоспециальных терминов.

Контрольные вопросы по теме:

1. Основные требования к бизнес-плану. Особенности сценарного подхода к составлению бизнес-плана.
2. Объем бизнес-плана: подходы, особенности, назначение.
3. Приоритеты бизнес-плана в зависимости от назначения. Связь приоритетов с объемом бизнес-плана.
4. Типичные ошибки при написании бизнес-плана. Связь стратегии деятельности предприятия с объемом бизнес-плана.
5. Особенности стиля написания бизнес-плана.

2.4. Организация процесса бизнес-планирования на предприятии

Процесс бизнес-планирования заключается в логическом изложении системы документов, убеждающих инвестора в выгоды проекта. При разработке бизнес-плана определяется жизнеспособность проекта и будущая устойчивость предприятия, прогнозируются различные виды рисков, а также определяются перспективы бизнеса через количественные и качественные показатели.

Бизнес-планирование помогает осуществить стратегический взгляд на бизнес-проект, фирму и его рабочую среду через опыт планирования. Ключевыми моментами бизнес-планирования являются анализ и оценка таких аспектов бизнес-проекта, как:

- 1) возможность, необходимость и объем выпуска продукции;
- 2) анализ потенциальных потребителей;
- 3) изучение конкурентоспособности продукции на внутреннем и внешнем рынках;
- 4) определение своего сегмента рынка;
- 5) расчет показателей коммерческой, региональной и бюджетной эффективности;
- 6) исследование достаточности капитала и возможных источников финансирования.

Бизнес-планирование необходимо правильно организовать. Прежде чем приступить к непосредственному планированию, следует определить содержание и процесс, а также последовательность планирования. Этому способствует составление схем планирования. Схемы планирования могут иметь различный вид (диаграммы, таблицы, графические цепочки, графики-пирамиды) и воспроизводит процесс планирования в календарной последовательности. Они помогают организации лучше уяснить процесс планирования в целом, распределить его стадии по различным периодам года и организовать контроль за выполнением каждого этапа.

Процесс бизнес-планирования последовательно проходит ряд стадий. Традиционно в мировой практике выделяют следующие **основные стадии процесса бизнес-планирования** (рис. 4):

- 1) подготовительная;
- 2) разработка бизнес-плана;

- 3) продвижение бизнес-плана;
- 4) реализация бизнес-плана.

1. Подготовительная стадия.

Ключевым моментом подготовительной стадии являются формирование перспективной бизнес-идеи, т.е. идеи нового продукта или услуги, а также решения технического, организационного или экономического характера.

Каждый бизнес-план следует рассматривать как инициативный экономический замысел. Как показывает теория и практика, отправной точкой в предпринимательской деятельности и планировании развития существующего или создания нового предприятия является идея нового продукта (услуги), который предприятие собирается производить (оказывать). Это связано с тем, что осуществление любой предпринимательской деятельности всегда основано на какой-либо идее. Поэтому поиск новых бизнес-идей является одной из важных функций предпринимателя. Правильный выбор бизнес-идеи имеет принципиально важное значение для любого вида предпринимательства, является залогом будущего успеха нового коммерческого проекта или, наоборот, его неудачи.

Можно сказать, что постоянный поиск бизнес-идей является двигателем развития предпринимательства и в достаточно высокой степени, развития экономики в целом.

Бизнес-идея – это то, с чего начинается процесс предпринимательства. Толчком для возникновения бизнес-идеи могут послужить знания самого предпринимателя, его личный и профессиональный опыт и способность применить их в реальной ситуации.

Обычная бизнес-идея может заключаться в повторении уже существующего бизнеса, однако успех на рынке в наибольшей степени связан с инновационными идеями.

Инновационная идея представляет собой существующую возможность производства оригинального товара, продукта, услуги или же их улучшенных вариантов (модификаций), а также новых марок.

Чтобы сформулировать инновационную идею, которая позволит предпринимателю достичь делового успеха, требуется:

- 1) открыть новый способ создания некоторой полезности, имеющей ценность для потребителей;
- 2) создать комбинацию особых способностей, обеспечивающих создание данной полезности;
- 3) найти уникальную формулу, с помощью которой можно достичь максимально возможной предпринимательской маржи в стоимости создаваемой полезности и иметь возможность присваивать эту маржу в виде прибыли.

Очевидно, что для этого необходимо:

- во-первых, хорошо представлять своих потенциальных клиентов и их потребности;

- во-вторых, четко понимать, с помощью каких способностей можно удовлетворить имеющиеся потребности;
- в-третьих, быть способным выразить то, каким образом и за счет чего сможет появиться предпринимательская маржа.

Следует отметить, что для каждого предпринимателя очень важно выделить для себя те информационные источники, которые помогут ему найти инновационную идею. Этими источниками могут быть конкретные знания:

- 1) о рынке и его потребностях;
- 2) о появлении новых технологий, материалов, способов производства;
- 3) о существующих структурных или географических разрывах в обеспеченности каким-то определенным товаром.

Конкретными источниками новых бизнес-идей могут выступать:

- 1) потребители – с точки зрения изучения потребительского спроса;
- 2) научные кадры в том случае, если они занимаются изобретением или поиском новых материалов, товарных свойств, которые могут привести к созданию новой продукции или услуг;
- 3) конкуренты (реальные или потенциальные) – в части своей стратегии и деятельности, связанной с изучением потребительского спроса;
- 4) торговые агенты, дилеры и прочие посредники;
- 5) непосредственно персонал предприятия, при этом к процессу зарождения бизнес-идей целесообразно привлечь как можно большее число сотрудников.

Как показывает практика, одним из самых серьезных препятствий для предпринимателей, особенно в сфере малого бизнеса, является отсутствие финансовых средств на реализацию новых бизнес-идей.

Приступая к детальной проработке, необходимо как можно более объективно оценить следующие позиции. При этом рекомендуется оценить степень полезности каждого из таких критериев как:

- 1) новизна и приоритетность бизнес-идеи и технико-технологическая осуществимость проекта;
- 2) наличие необходимого капитала для инициации нового коммерческого проекта, необходимый ежегодный капитал и имеющиеся источники финансирования;
- 3) характер возможных денежных затруднений (постоянные, долговременные, вероятные, эпизодические) и масштаб коммерческого проекта;

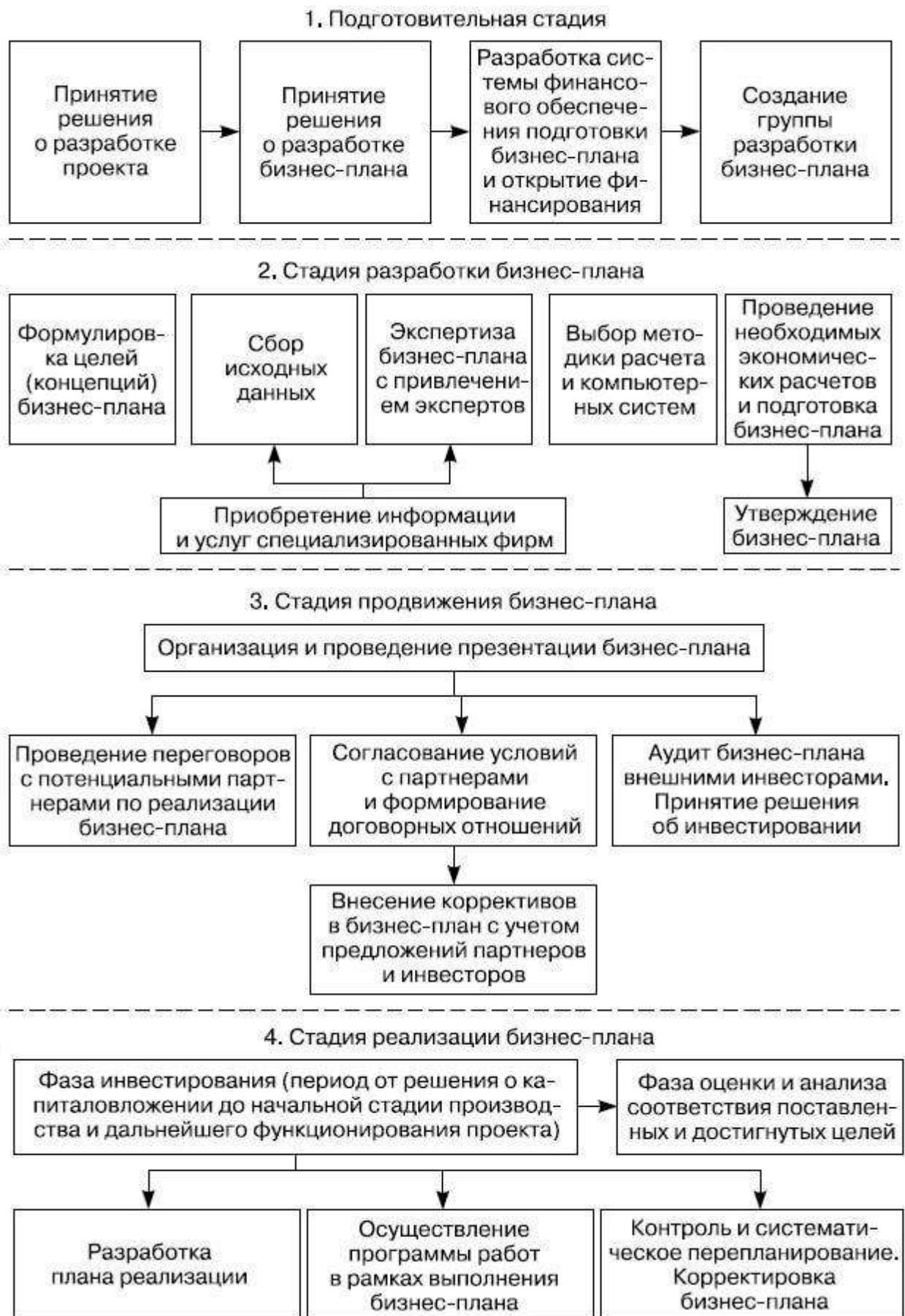


Рис. 4. Основные стадии процесса бизнес-планирования на предприятии

4) стратегия в бизнесе и перспективы развития предприятия, а также степень риска бизнеса;

5) наличие законодательной базы и соответствие новой идеи имеющемуся законодательству и пр.

2. Разработка бизнес-плана.

Убедившись в перспективности бизнес-идеи, приступают непосредственно к разработке всех разделов бизнес-плана. На втором этапе бизнес-планирования производится сбор и анализ информации о продукции, рынках, потребителях, конкурентах и посредниках.

Анализируются возможности предприятия реализовать выбранную идею и потребности в различных видах ресурсов. Проводится поиск источников финансирования и оценивается эффективность проекта. Особое значение имеет анализ рисков и выбор путей их снижения.

3. Продвижение бизнес-плана.

На третьем этапе бизнес-планирования производится продвижение идеи, для чего осуществляется презентация бизнес-плана. Презентация бизнес-плана – краткое изложение основных положений бизнес-плана на переговорах с инвесторами и потенциальными партнерами. Презентация охватывает семь основных положений:

- 1) компания, ее продукция и услуги;
- 2) описание рынка, потребителей и конкурентов;
- 3) маркетинговая стратегия;
- 4) первоочередные финансовые задачи;
- 5) команда осуществления проекта;
- 6) объемы финансирования направления использования средств;
- 7) условия и сроки реализации инвестиций.

Презентация предшествует началу переговоров с потенциальными инвесторами и партнерами, при этом происходит согласование условий и оформление договоров.

На данной стадии необходимо произвести аудит бизнес-планирования, т.е. экспертизу основных характеристик проекта. Должны быть оценены «компания-заявитель» и отрасль ее деятельности, условия инвестиционного соглашения; проанализированы все формы бухгалтерской отчетности; оценена руководящая команда и выявлены особенности проекта. В ходе аудита проводится, как правило, общий анализ бизнес-плана, в результате которого принимается решение об инвестировании проекта или отказе от него.

4. Реализация бизнес-плана.

Четвертый этап реализации бизнес-плана охватывает период от принятия решения об инвестировании и до начальной стадии практической реализации проекта, включая коммерческое производство.

Реализовать бизнес-план – выполнить все рабочие задачи внутри фирмы и вне ее, необходимые для того, чтобы перевести деловой проект из стадии бизнес-плана в реальную производственную стадию. Выполнение отдельных

работ, относящихся к различным стадиям бизнес-планирования, имеет параллельный характер.

Бизнес-план выступает как объективная оценка результатов рыночной деятельности предприятия и в то же время как необходимый инструмент проектно-инвестиционных решений в соответствии с потребностями рынка. В нем характеризуются основные аспекты коммерческого предприятия, анализируются проблемы, с которыми оно сталкивается, и определяются пути и методы их решения.

Таким образом, бизнес-планирование можно рассматривать как поисковую, научно-исследовательскую и проектную работу. Благодаря бизнес-плану появляется возможность взглянуть на предприятие как бы со стороны. Сам процесс разработки бизнес-плана, включающий детальный анализ экономических и организационных вопросов, постоянно побуждает мобилизоваться.

Существует несколько подходов к составлению бизнес-плана. Между ними очень много общего, однако отдельные различия все-таки существуют.

1. Определение личных целей бизнесмена.

После оценки ситуации как вне, так и внутри предприятия определяется главная цель. Затем можно перейти к разработке стратегии, которая представляет собой процесс конкретизации главной цели, разбивку ее на задачи и подзадачи. В задачи и подзадачи включаются трудовые и финансовые ресурсы, продукция. На каждом этапе реализации выбранной стратегии целесообразно вносить в план определенные коррективы, которые диктует реальный ход событий. Таким образом, вырабатывается оперативный план. На основе долгосрочных тенденций и оперативного плана разрабатывают долгосрочный план.

2. Принятие решений.

Предпринимательство, по сути, представляет собой процесс принятия решений, их реализации и оценки результатов. План дает основу для принятия рациональных решений, позволяет оформлять и анализировать интуитивные предположения.

Возможен применение подхода, когда основная проблема стратегического планирования на предприятия заключается в том, чтобы нацелить развитие потенциала фирмы в направлении, позволяющем наиболее полно удовлетворять спрос на ее продукцию с желаемой нормой прибыли и с учетом ряда ограничений, определяемых внешней средой, которая представлена конкурентами, потребителями, поставщиками и посредниками. Пунктирная линия обозначает каналы обратной связи.

Замысел плана формируется в три этапа, включающих:

- 1) установление целей;
- 2) определение наиболее выгодной рыночной позиции для фирмы (ниши);
- 3) разработку комплекса действий по достижению поставленных целей.

В целом можно сделать вывод, что перечисленные две методики планирования весьма сходны и в основном дополняют друг друга, рассматривают бизнес-планирование с разных сторон и выделяют разные этапы планирования в качестве основных.

Следует отметить **общие аспекты**, которые есть во всех представленных методиках и без которых вообще не может обойтись внутрифирменное планирование.

1. Планирование представляет собой непрерывный процесс, симбиоз целей, их реализации и анализа результатов.

2. Обязательна обратная связь при планировании. Данные о реализации определенных задач поступают на начальный этап для корректировки плана.

3. Бесспорный характер носит декомпозиция (разбивка главной цели на задачи и подзадачи). Более мелкие задачи могут не совпадать и в чем-то противоречить друг другу, но в конечном итоге вместе они служат реализации главной цели.

Следует отметить, что процесс бизнес-планирования активно помогает скоординировать деятельность партнерских предприятий, организовать совместное планирование развития целых групп предприятий, связанных с кооперированием и изготовлением одного или взаимодополняющих продуктов.

Контрольные вопросы по теме:

1. Подходы к организации процесса бизнес-планирования на предприятии.
2. Подготовительная стадия бизнес-планирования.
3. Стадии разработки и продвижения бизнес-плана.
4. Стадия реализации бизнес-плана.
5. Подходы к составлению бизнес-плана с точки зрения приоритета личных целей предпринимателя и приоритета принятия решений.

2.5. Программные продукты для разработки бизнес-планов

Программы для составления бизнес-плана значительно упрощают процедуру по подготовке необходимой документации. Специальное программное обеспечение (ПО) предоставляет шаблоны бизнес-планов, инструменты по вычислению основных финансовых и коммерческих показателей (рис. 5).

В широком смысле, *бизнес-план* - документ, содержащий ряд показателей, характеризующих состояние бизнеса на некотором интервале времени. *Бизнес-планирование*, таким образом, есть процесс расчета этих показателей в зависимости от задаваемых параметров деятельности предприятия.



Рис. 5 Программное обеспечение бизнес-планирования

Существует целый ряд методик, четко определяющих, какие выходные формы должны включаться в бизнес-план.

Получившей наибольшее распространение в России является методика Организации по промышленному развитию ООН (так называемая методика UNIDO).

ЮНИДО (UNIDO - United Nations Industrial Development Organization - Организация Объединенных Наций по промышленному развитию) - специализированное учреждение ООН, целью которого является содействие промышленному развитию развивающихся стран.

Подход к построению типового бизнес-плана, предложенный экспертами UNIDO, позволяет специалисту, создающему этот документ, не упустить существенных моментов в описании текущей или планируемой деятельности предприятия и представить результаты в виде, наиболее подходящим для восприятия западными финансистами.

Не являясь по сути своей догмой, данная методика выполняет роль единой базы, некоего универсального языка, позволяющего общаться между собой специалистам в области инвестиционного проектирования, финансового анализа, менеджерам компаний из различных стран мира. Большинство известных на данный момент компьютерных систем для бизнес-планирования опираются на методику UNIDO.

1. Универсальные.

1) «Microsoft Excel»

Одна из самых популярных программ для работы с большим количеством данных, которая по своей сути является редактором электронных таблиц. Широкий функционал приложения не ограничивает пользователя возможностью лишь редактировать уже созданные таблицы, а позволяет создавать абсолютно новые, с внесением собственных данных.

Назначение: создание и реализация различных финансовых моделей, обеспечение необходимой гибкости в использовании.

Однако его применение на практике предполагает, что пользователь должен уметь строить финансовые модели, владеть методологией разработки и оценки инвестиционных проектов, а также иметь хорошие навыки работы с MS Excel.

Но даже высокая квалификация и практический опыт пользователя не могут полностью застраховать его от ошибок, связанных с человеческим фактором. Определенные сложности вызывает создание и сравнение альтернативных сценариев [].

2. Специальные.

1) STATISTICA

Производителем программы является фирма StatSoft Inc. (США), которая выпускает статистические приложения, начиная с 1985 г. STATISTICA включает большое количество методов статистического анализа (более 250 встроенных функций) объединенных следующими специализированными статистическими модулями:

- основные статистики и таблицы,
- непараметрическая статистика,
- дисперсионный анализ,
- множественная регрессия,
- нелинейное оценивание,
- анализ временных рядов и прогнозирование,
- кластерный анализ,
- факторный анализ,
- дискриминантный функциональный анализ,
- каноническая корреляция,
- многомерное шкалирование,
- моделирование структурными уравнениями и др.

Несложный в освоении этот статистический пакет может быть рекомендован для биомедицинских исследований любой сложности.

2) SPSS (Statistical Package for Social Science)

Самый часто используемый пакет статистической обработки данных с более чем 30-летней историей. Отличается гибкостью, мощностью применим для всех видов статистических расчетов. Существует русскоязычное представительство компании, которое предлагает полностью русифицированную версию SPSS 12.0.2 для Windows.

Появился учебник на русском языке, позволяющий шаг за шагом освоить возможности SPSS, репетитор по статистике на русском языке,

помогающий в выборе нужной статистической или графической процедуры для конкретных данных и задач, а также справка по SPSS Base и SPSS Tables. Российский офис SPSS регулярно проводит учебные курсы по анализу данных при помощи программного обеспечения SPSS.

3. Специализированные.

1. «Project Expert» (Project Expert 6 Professional), «Prime Expert»

(*для западных инвесторов – наиболее привычен формат документации)

Разработаны компанией «Эксперт Системс» (группа «Про-Инвест Консалтинг»).

Назначение: Бизнес-планирование и финансовое моделирование (стоимостный подход)

Project Expert - компьютерная аналитическая система, предназначенная для моделирования бизнеса, разработки бизнес-плана и анализа инвестиционных проектов на основе создаваемой в программе финансовой модели.

Обеспечивает:

- 1) моделирование бизнеса в рамках отдельного проекта (start-up) или компании (продаж, закупок, производства, планируемых инвестиций, параметров экономического окружения и пр.);
- 2) получение на основе финансовой модели прогноза денежных потоков от планируемой деятельности;
- 3) учет исходного состояния компании на начало проекта;
- 4) формирование прогнозных финансовых отчетов и дополнительной управленческой отчетности;
- 5) определение потребности в финансировании, моделирование его схемы и структуры;
- 6) анализ проекта – расчет финансовых и инвестиционных показателей, проведение анализа чувствительности, безубыточности, прибыльности подразделений, сценарного и статистического анализа, оценки стоимости бизнеса доходным и сравнительными методами;
- 7) оценку эффективности участия в проекте для потенциальных инвесторов;
- 8) финансовое моделирование холдинга, совместный анализ группы проектов;
- 9) подготовку отчетов по результатам анализа – собственно финансового плана проекта, полной структуры бизнес-плана, различных пользовательских отчетов.

Структура бизнес-плана соответствует методике UNIDO. Финансовая отчетность соответствует рекомендациям МСФО. Предусмотрена ее детализация и формирование дополнительных форм прогнозной управленческой отчетности. Существует возможность создания собственных аналитических показателей, описания их сложных зависимостей, что обеспечивает создание моделей, адекватных решаемым задачам.

Преимущества:

1) возможности создания и анализа финансовых моделей проекта (группы проектов), компании с учетом решаемой задачи и разной степени детализации;

2) проведение проектного анализа в полном объеме, включая финансовый и инвестиционный анализ, оценку эффективности и рисков проекта с учетом неопределенности;

3) гибкая настройка, адаптивная структура описания внешней среды бизнеса (инфляции, налогового окружения и др.) с учетом российских особенностей;

4) удобный интерфейс, возможность эффективного проведения расчетов и подготовки проекта с точки зрения временных затрат и корректности вводимых данных.

Prime Expert - относится к числу аналитических систем, обеспечивающих моделирование и анализ создания стоимости в компании.

1. Базируется на использовании процессно-ориентированного подхода к моделированию и планированию бизнеса, позволяющего выделять цепочки создания стоимости и проводить их анализ, в том числе в сравнении с другими компаниями отрасли.

2. Обеспечивает создание финансовой модели компании на основе отражения основных (закупки и логистика, производство, сбыт продукции/услуг) и поддерживающих процессов.

3. Создаваемая в Prime Expert финансовая модель учитывает связи с контрагентами (поставщиками, потребителями, кредиторами), что позволяет оценить прогнозную эффективность работы с каждым из них.

4. В программе формируются стандартные финансовые и детализированные управленческие отчеты, таблицы прогнозных финансовых и инвестиционных показателей, отчеты о создании стоимости.

5. Выделение основных и поддерживающих процессов, разнесение издержек в соответствии с принципами ABC (Activity Based Costing) обеспечивает прогнозирование текущих затрат по проекту и не только по функциональным статьям (сырье, материалы, энергия, заработная плата и пр.), но и по операциям.

6. Анализ цепочек создания стоимости проводится в разрезе групп потребителей, используемых ресурсов, статей затрат производственных переделов.

7. Для удобства формирования и анализа модели реализована визуальная карта материальных потоков и процессов. Существует возможность импортировать этапы календарного плана из MS Project.

8. Генератор отчетов позволяет включать в него текст, комментировать все включаемые в него таблицы, графики и цепочки. Предусмотрена возможность формировать собственные экспертные заключения с использованием расчетных данных.

9. Многовариантный анализ, реализованный в программе, обеспечивает сравнение различных сценариев инвестиционной программы компании. В том числе предусматривающих реализацию отдельных активов или целых бизнес-единиц.

10. Программа позволяет ввести в проект несколько ставок дисконтирования (например, для потоков от инвестиционной и финансовой деятельности). Обеспечивает создание вариантов расчета показателей эффективности и финансовых показателей либо путем модификации имеющихся в программе формул расчета, либо путем создания собственных показателей.

Стоимость программы:

Несетевая версия программы стоит \$ 1700 с учетом НДС.

2) «Альт-Инвест»

*(*Для консалтинговых фирм как основа для разработки индивидуальной модели функционирования предприятия)*

Разработана отечественной компанией «Альт».

Назначение:

Для расчета показателей эффективности инвестиционного проекта используется имитационная модель денежных потоков.

Отличное решение для того, чтобы эффективно производить качественный анализ инвестиционных проектов, проектировать ТЭО и бизнес-планы.

При этом приложение адаптировано под российские реалии, включая бухгалтерскую отчетность и налогообложение.

Достоинства:

- 1) широкие возможности по адаптации к изменению условий реализации проекта (инфляции, налогов и др.);
- 2) хорошая приспособленность для целей обучения;
- 3) возможность изменения шага расчета и горизонта расчета;
- 4) возможность создавать поясняющий текст в дополнение к выходным формам;
- 5) возможность проведения анализа чувствительности проекта, оценки его эффективности для различных участников, оценки стоимости бизнеса (модель Гордона и др.), автоматического подбора схемы финансирования;
- 6) возможность учета реинвестирования свободных денежных средств;
- 7) широкие возможности графического представления информации и др.

Недостатки:

- 1) «открытость» пакета, что позволяет пользователю вмешиваться в работу и изменять алгоритм расчета;

2) определенное неудобство ввода и подготовки данных, просмотра электронных таблиц, что чревато возникновением ошибок, как при вводе данных, так и при работе с таблицами;

3) некоторые сложности могут возникать при изменении формул и корректировке таблиц, что предполагает необходимость наличия у пользователя навыков работы с электронными таблицами;

4) упрощенное моделирование операционной деятельности компании (график производства соответствует графику продаж) может быть достаточным для приблизительной оценки проекта и недостаточно для детального моделирования деятельности компании.

Стоимость программы:

Несетевая версия программы стоит \$ 1000 с учетом НДС.

3) «Business Plan PL»

(*для малого бизнеса)

Разработаны компанией «РОФЭР».

Назначение:

Предназначен для финансового прогнозирования в будущем периоде. Эта программа специально создана для написания бизнес планов, технико-экономических обоснований и разработки различных направлений финансового прогнозирования «под ключ». Имеется возможность использования программы в сокращенном варианте для предприятий (Бизнес План М), относящихся к разряду малого бизнеса.

Основной принцип методики заключается в «бюджетировании» с последующей расшифровкой настоящих прибылей и затрат, полным комплексом пояснений, проведением необходимых анализов и, конечно же, построением различных диаграмм и таблиц.

Стоимость:

Стоимость программы для розничной продажи составляет от \$ 250 до 500. Все версии программы обновляются бесплатно, только дополнительные коммерческие пакеты реализуются по достаточно низким ценам.

4) «ИНВЕСТОР»

(*для отечественных предприятий и инвесторов)

Назначение:

Программа позволяет пользователю решать, практически, весь комплекс задач инвестиционного проектирования.

Она полностью соответствует отечественной системе бухгалтерского учета и налоговому законодательству. В основу расчета основных показателей эффективности инвестиций положена имитационная модель денежных потоков.

Сопоставимость данных достигается путем преобразования их в аналитические формы. Это позволяет при наличии информации провести детальный анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия на стадии подготовки инвестиционного проекта и постоянно пополняя эту базу.

Особенности:

1) В программе горизонт расчета проекта ограничен 60 годами, причем расчет ведется в соответствии с выбранным масштабом временного периода проекта (месяц, квартал, год). Количество видов продукции, вводимых в программу - более 10000 наименований.

2) Аналитические возможности программы - это ее основное достоинство и отличие от всех программ.

Финансовый анализ позволяет рассчитать более 80 различных показателей, характеризующих все стороны финансовой деятельности предприятия (ликвидность, платежеспособность, финансовая устойчивость, вероятность банкротства и кредитоспособность).

3) Отличительный момент - наличие модуля сравнения, который может быть использован как для отбора наиболее эффективного варианта рассчитанного инвестиционного проекта (в случае предприятия, разрабатывающего проект), так и для различных независимых проектов при формировании инвестиционного портфеля (в случае банка, производящего отбор проектов для финансирования).

Сравнительный анализ может быть проведен более чем по 150 показателям, рассчитываемых в программе (инвестиционные, экономические, финансовые).

4) В комплект поставки входит автономный модуль для сбора первичной информации по проекту (финансовой, инвестиционной и экономической). Это достаточно удобное "приспособление" для централизованного сбора информации (например, банки могут получать финансовую информацию от своих клиентов не только в традиционном виде, но и на магнитных носителях).

5) Программа имеет привлекательный графический пакет, который позволяет достаточно наглядно представлять полученные результаты. Графическая информация может быть получена по любой строке во всех таблицах программы.

Стоимость программы:

Программа стоит \$ 960.

По своим функциональным характеристикам программа сопоставима одновременно с двумя программами фирмы «ПроИнвест Консалтинг» - Project Expert и Audit Expert. По показателю «функциональные характеристики/цена» данную программу можно оценить, как наиболее привлекательную.

5) «Мастерская бизнес-планирования»

(*для отечественных предприятий малого бизнеса)

Разработчик – компания «Корпоративные финансы»

Особенности:

Одна из наиболее популярных программ для составления бизнес-плана на просторах СНГ и России. Продукт используют более 5 тыс. компаний. Программа оснащена шаблонами расчетов, позволяющими произвести анализ инвестиционной результативности проекта сроком на 50 лет и более.

Автоматически просчитываются баланс, платежеспособность и показатели ликвидности. Эта программа для бизнес-плана содержит

инструментарий по оценке финансовой перспективы, бухгалтерской отчетности, анализу кэш-фло (потока наличных денег). Программное обеспечение поможет также составить отчет о прибыли или убытках.

Комплекс «Мастерская бизнес-планирования» состоит из трех основных модулей:

- 1) бизнес-план;
- 2) финансовый анализ;
- 3) инвестиционный анализ.

Модуль «Бизнес-план» позволяет формировать и редактировать разделы документа.

Модуль «Финансовый анализ» предназначен для исследования и предоставления финансовой отчетности компании за прошедшие периоды.

Модуль «Инвестиционный анализ» предоставляет главный инструмент расчетов, позволяет проводить финансовые расчеты проекта с учетом всех существующих налогов, строить финансовые прогнозы для инвестиционного проекта, исследовать его эффективность и возможные риски, разрабатывать финансовый план проекта.

Длительность проекта может достигать 12 периодов (шагов расчета) для стандартной версии, и 60 – для профессиональной. Для небольших проектов (на 1–2 года) в качестве шага рекомендуют выбирать месяц, а при увеличении длительности проекта – квартал или год.

Полный комплект результатов расчета модуля «Инвестиционный анализ» включает в себя:

- 1) отчет о прибылях и убытках;
- 2) прогноз баланса;
- 3) отчет о движении денежных средств;
- 4) оценку бизнеса, интегральные показатели эффективности проекта, финансовые коэффициенты, детализацию продаж и затрат на производство.

Достоинства:

- 1) является комплексным;
- 2) включает в себя несколько макетов бизнес-планов;
- 3) использует множество шаблонов по расчетам;
- 4) позволяет воспользоваться 67 готовыми реальными проектами.

Ко всему прочему, инновационная компьютерная «Мастерская бизнес-планирования» включает в себя несколько инструментов, позволяющих корректно оценивать финансовую эффективность относительно бухгалтерской отчетности.

Стоимость:

В лицензионном формате - 4 тыс. руб.

6) «COMFAR III Expert» (программный продукт нового поколения)

(*для западных инвесторов – наиболее привычен формат документации)

Создано непосредственно ЮНИДО и распространяется ей же на коммерческой основе.

Назначение:

Отлично подходит для составления бизнес-проектов. В ней используются общепризнанные стандарты UNIDO (*структурное подразделение ООН, разрабатывающее шаблоны бизнес-планирования). Поэтому программа хорошо документирована, оснащена продуманной методикой системного анализа. Увеличенное количество функций способствует составлению плана с 3 возможными вариантами развития:

- среднестатистическим (реалистичным);
- пессимистичным;
- оптимистичным.

Достоинства:

- отличная документированность;
- детально продуманная методика анализа;
- интуитивно простой интерфейс.

Недостаток:

- приложение неспособно привлекать во внимание налоговое законодательство России;
- довольно высокая стоимость лицензионного варианта.

Стоимость:

Она составляет порядка 127 тыс. руб.

Вышеописанные продукты для бизнес-планирования не представляют собой исчерпывающий список. Существует еще масса программ, которые частично автоматизируют процесс бизнес-планирования. Однако, важно знать, что никакая программа не заменит профессионала, который сможет правильно понять и интерпретировать результаты произведенных расчетов.

Контрольные вопросы

1. Возможна ли, на ваш взгляд, полная автоматизация процесса разработки бизнес-плана?
2. Назовите сильные и слабые стороны пакета «Альт-Инвест».
3. Каковы основные функции Project Expert?
4. Назовите основные задачи, которые можно решать с помощью Project Expert.
5. Каковы основные модули и их функции в комплексе «Мастерская бизнес-планирования»?

3. Структура бизнес-плана

3.1. Основные разделы бизнес-плана

Важно понимать, что бизнес-план – документ довольно объемный, отображающий множество аспектов той или иной идеи. Каждый объект рассмотрения связан со всеми другими, в совокупности они становятся для составителя некой стратегией, долгосрочным руководством.

Существует несколько вариантов структуры и разделов бизнес-плана. Зависят они от той сферы деятельности, для которой разрабатывается проект. Детализация бизнес-плана также выбирается разработчиком. Для сферы услуг это может быть простой проект, не содержащий некоторых разделов. А вот

для больших производственных предприятий это должен быть детальный и подробный бизнес-план. От задач может зависеть и выбор методики расчетов тех или иных показателей.

Разделы и их содержание зависят от условий, в которых функционирует предприятие, поэтому в каждом конкретном случае могут дополняться или уточняться, поскольку структура бизнес-плана, полнота и количество представленного материала непосредственно зависит от того, на решение каких задач он направлен. Так, например, имеются существенные различия между бизнес-планом вновь создаваемого и уже действующего предприятия, крупного промышленного предприятия или малого предприятия сферы услуг, т. е. в зависимости от конкретных целей, задач и объекта бизнеса.

Подготовка бизнес-плана начинается с правильного оформления **титульного листа**.

К представляемому на получение гранта бизнес-плану составляется два титульных листа.

На **первом титульном листе** указывается:

- 1) наименование документа «БИЗНЕС-ПЛАН»;
- 2) номинация, к которой относится данный бизнес-проект;
- 3) срок окупаемости проекта;
- 4) объем собственных вложений субъекта предпринимательства в проект;
- 5) объем средств, запрашиваемых в качестве государственной поддержки (гранта), количество новых рабочих мест, созданных в случае реализации проекта (Приложение 1).

Второй титульный лист (Приложение 2) должен содержать следующие сведения:

- 1) полное официальное название предприятия, под которым оно значится в регистрационных документах;
- 2) наименование организационно-правовой формы предприятия;
- 3) юридический адрес, т. е. адрес, указанный в регистрационных документах предприятия;
- 4) почтовый адрес предприятия, который может отличаться от юридического;
- 5) телекоммуникационные реквизиты: номера телефонов, факсов, электронной почты;
- 6) фамилии и должности сотрудников предприятия, которые будут выступать как контактные лица.

Кроме того, на титульном листе может быть указана информация о политике конфиденциальности. Как правило, там указывается тот факт, что разработанный бизнес-план не должен быть раскрыт третьим лицам.

Общая структура бизнес-плана по методике UNIDO

1. Титульный лист
2. Резюме
3. Описание отрасли и компании
 - Общие исходные данные и условия.
 - Оценка опыта предпринимательской деятельности.
 - Оценка рынка сбыта.
 - Описание потребителей нового товара.
 - Оценка конкурентов.
 - Оценка собственных сильных и слабых сторон относительно конкурентов.
4. Описание продукции (услуг)
 - Наглядное представление продукции (услуг).
 - Описание основных характеристик и потребительских свойств продукции.
 - Организационно-технические условия вывода продукции (услуг) на рынок.
5. План маркетинга
 - Цели маркетинга.
 - Стратегия маркетинга.
 - Финансовое обеспечение плана маркетинга.
6. План производства
 - Изготовитель нового товара.
 - Наличие и требуемые мощности производства.
 - Материальные факторы производства.
 - Описание производственного процесса.
7. Организационный план
 - Организационно-правовая форма собственности фирмы.
 - Организационная структура фирмы.
 - Распределение обязанностей.
 - Сведения о партнёрах.
 - Описание внешней среды бизнеса.
 - Трудовые ресурсы фирмы.
 - Сведения о членах руководящего состава.
8. Финансовый план
 - План доходов и расходов
 - План денежных поступлений и выплат.
 - Сводный баланс активов и пассивов фирмы.
 - График достижения безубыточности.
 - Стратегия финансирования (источники поступления средств и их использование).
 - Оценка риска и страхование.
9. Оценка эффективности проекта
 - Оценка значимости проекта, его экономической эффективности и направленности.
 - Анализ чувствительности компании к внешним факторам.
10. Гарантии и риски
 - Гарантии окупаемости проекта и возврата заемных средств.
 - Описание возможных рисков и форс-мажорных обстоятельств.
11. Приложения

Рис. 6. Структура бизнес-плана по методике UNIDO

Титульный лист бизнес-плана - это визуальное обращение разработчиков к потенциальному инвестору или партнеру, которое создает первое впечатление. С учетом этого обстоятельства титульный лист должен быть лаконичным и привлекательным, на нем можно привести эмблему и логотип предприятия.

Далее следует содержание с перечислением основных разделов документа. Далее в установленной последовательности располагаются основные разделы бизнес-плана.

Базовый перечень основных разделов бизнес-плана в соответствии с методикой UNIDO представлен на рис. 6.

3.2. Резюме

После титульного листа оформляется первый раздел бизнес-плана – резюме. В нем содержится обобщенная информация. Задачей этой части документа является привлечение внимания читателей, а точнее возможных инвесторов или кредиторов. Именно резюме создает первое впечатление, от которого зачастую и зависит судьба проекта.

Структура и содержание бизнес-плана



Рис. 7. Содержание резюме

Этот раздел является сжатым бизнес-планом, в нем раскрывается суть и задачи. Для составления резюме используют информацию из всех последующих разделов. То есть для написания данного раздела нужно сначала составить весь бизнес-план, а только потом переходить к его краткому изложению (рис. 7). Обычно в резюме отображается:

1. Сжатое описание выбранного проекта, основные цели и задачи.
2. Необходимые ресурсы.
3. Способы реализации.
4. Шансы на успех с учетом того, является ли создаваемый продукт или услуга новыми и актуальными для потребителя.
5. Размеры необходимого финансирования, которое сам владелец на себя взять не сможет.
6. Информация о возврате заемных средств кредиторам или инвесторам.

7. Данные об основных показателях эффективности.

Очень важно, чтобы резюме было простым, понятным и небольшим. Идеальный размер – 1-2 печатные страницы.

3.3. Описание отрасли и предприятия

В данном разделе содержится информация о состоянии развития отрасли, в которой работает данное предприятие.

Данный раздел бизнес-плана должен дать ответы на следующие вопросы:

1. Какова основная сфера деятельности предприятия?
2. Каковы тенденции в выбранной сфере бизнеса?
3. На чем основана благоприятная перспектива выбранной области предпринимательства?
4. Есть ли возможность выхода бизнеса на международный рынок?
5. В чем специфика бизнеса и за счет чего предприятие победит конкурентов?
6. Каковы тенденции продаж в данной области ведения бизнеса?
7. Каким образом деловая репутация предприятия повлияет на продвижение продаж?

Оценка возможностей предприятия в данной отрасли – ответственный этап разработки бизнес-плана.

Комплексный анализ предприятия должен содержать в себе следующую информацию:

1. Общая характеристика производимой предприятием продукции.
2. Организационно-правовая форма предприятия, его административная структура, общие сведения о персонале, партнерах, владельцах бизнеса.
3. Основные финансово-экономические показатели работы предприятия.
4. Территориальное расположение предприятия, информация о правовой форме собственности.
5. Характеристики деятельности (режим работы, сезонность).

Особое внимание этому разделу уделяется в том случае, если планируется открытие новой организации. Тогда описание должно быть более детальным. Сюда же включаются в таком случае возможности успешного развития, информация о личных достижениях и навыках будущего владельца.

Главной задачей данного раздела является убеждение потенциальных кредиторов или инвесторов в том, что предлагаемая идея надежна и имеет большие перспективы.

3.4. Описание продукции (услуг)

Основная задача раздела - представление наиболее важных для потребителя характеристик продукции и ее сильные стороны по сравнению с аналогичной продукцией конкурентов (рис. 8).

Структура и содержание бизнес-плана



Рис. 8. Содержание раздела «Описание продукции (услуг)»

Как правило, в данном разделе бизнес-плана прикладываются иллюстрации готовой продукции предприятия или ее образец. Кроме этого, помещается информация о технических и потребительских свойствах продукции предприятия.

В раздел помещается следующая информация:

- 1) описание всех производимых и новых видов продукции;
- 2) характеристика настоящих и потенциальных потребностей, которые могут быть удовлетворены с помощью производимой предприятием продукции;
- 3) регулярность приобретения потребителями данной продукции;
- 4) регулярность потребительского спроса на продукцию предприятия;
- 5) соотношение цены и качества продукции предприятия;
- 6) состояние рынков и способов продажи продукции предприятия;
- 7) потребительские предпочтения на продукцию предприятия;
- 8) особенности технологии изготовления продукции;
- 9) патентная защита продукции предприятия;
- 10) экологическая безопасность продукции;
- 11) наличие гарантийных обязательств со стороны производителя на продукцию предприятия;

12) наличие сертификатов, подтверждающих качество и безопасность продукции;

13) возможности утилизации.

Следует отметить, что информация данного раздела бизнес-плана корреспондируется с маркетинговым и производственными планами и является инструментом для прогноза сбыта.

3.5. План маркетинга

План маркетинга является своего рода стратегией развития бизнеса, значение которой заключается в следующих важных моментах:

1) благодаря детальной разработке каждого подпункта маркетингового плана можно не только спланировать начальную стадию развития бизнеса, но и использовать экономические наработки непосредственно на каждом этапе коммерческой деятельности; преимуществом этого раздела бизнес-плана является то, что в нем просчитано точное количество средств, необходимых для развития коммерческой деятельности, а также сколько нужно привлечь денег со стороны в экономический проект;

2) правильно разработанный план маркетинга способствует эффективному распределению вложенных финансовых средств, при этом абсолютно исключается проблема их нецелевого использования;

3) к числу достоинств маркетингового планирования смело можно отнести тщательное оценивание потенциальных экономических рисков, что, в свою очередь, позволит сосредоточиться на основном пути развития бизнеса, не допуская при этом ненужных денежных трат.



Рис. 9. Алгоритм разработки плана маркетинга

Как видим, значительность плана маркетинга весьма существенна, поэтому, в первую очередь, необходимо знать о правильном построении структуры этого раздела бизнес-плана.

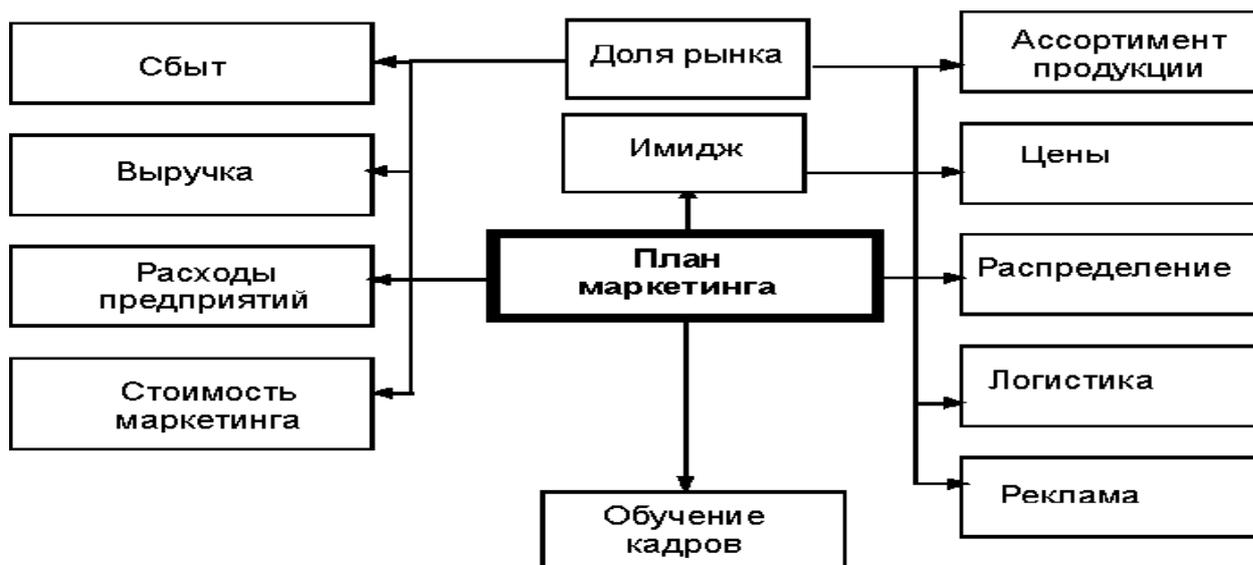


Рис. 10. Содержание раздела «План маркетинга»

Как правило, маркетинговая часть бизнес-плана состоит из следующих основных компонентов (рис. 9, 10):

- 1) цели и задачи маркетинга;
- 2) описание выпускаемой продукции;
- 3) определение целевой аудитории - потребителей;
- 4) ценообразование;
- 5) анализ рынка и конкурентов;
- 6) прогноз затрат на производство продукции;
- 7) способы продвижения (реклама);
- 8) особенности сбыта продукции;
- 9) расчет бюджета маркетинга.

3.6. План производства

Основная задача раздела – показать способность производства продукции в указанные сроки с должным уровнем качества, возможность дальнейшего расширения и модернизации производства, гибкость и мобильность производственного процесса.

В производственном плане должны быть отражены позиции (рис. 11):

1. Помещение.
2. Оборудование.
3. Сырье и материалы.
4. Штат сотрудников (потребность в персонале).

Производится расчет себестоимости предоставляемого вида продукции, составляется смета затрат с определением переменных и постоянных затрат.

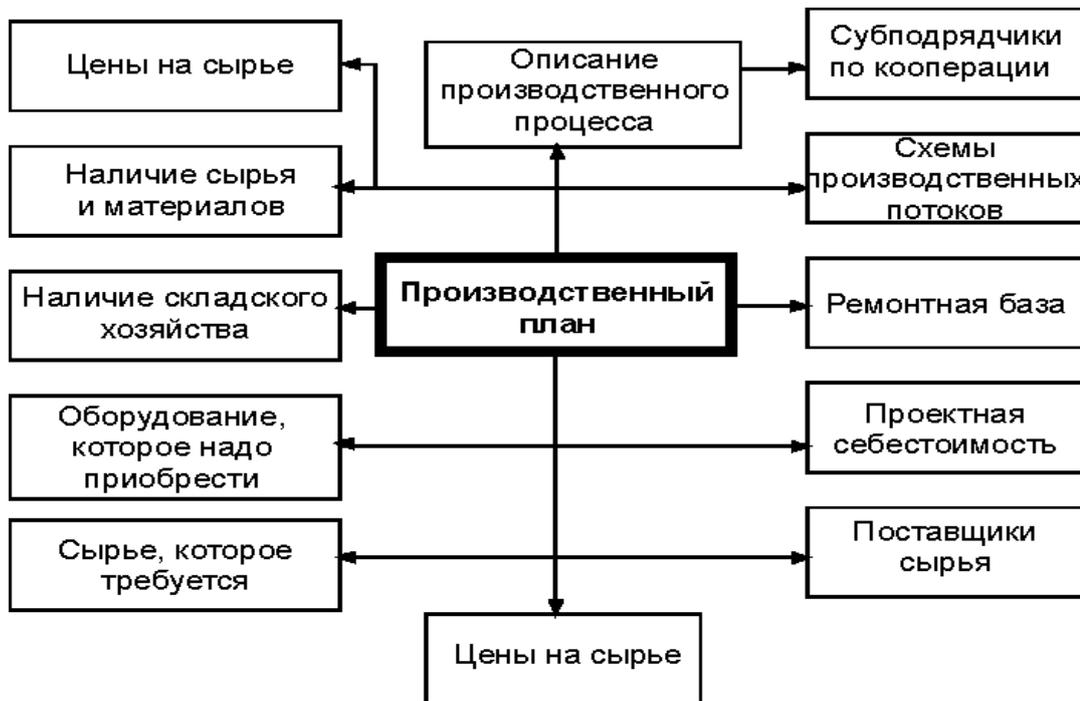


Рис. 11. Содержание производственного плана

В целом можно структурировать раздел следующим образом:

1. Содержание и описание производственного и технологического процессов.
2. Описание и стоимость основных производственных фондов различного назначения с их описанием с указанием производственных мощностей.
3. Номенклатура и ассортимент выпускаемой продукции.
4. Перечень применяемых видов сырья и материалов. Расчет потребности.
5. Возможные поставщики сырья и ресурсов (с указанием обязательств по постоянным договорам поставки, условий поставки, подрядчики и субподрядчики).
6. Необходимость в персонале (квалификация, численность, требования).
7. Расчет себестоимости всех видов продукции. Составление сметы текущих затрат.

3.7. Организационный план

Содержание раздела - информация о законодательных и нормативных актах и документах. Кроме того, в состав данного раздела входит график реализации бизнес-проекта с описанием сроков и мероприятий (рис. 12).

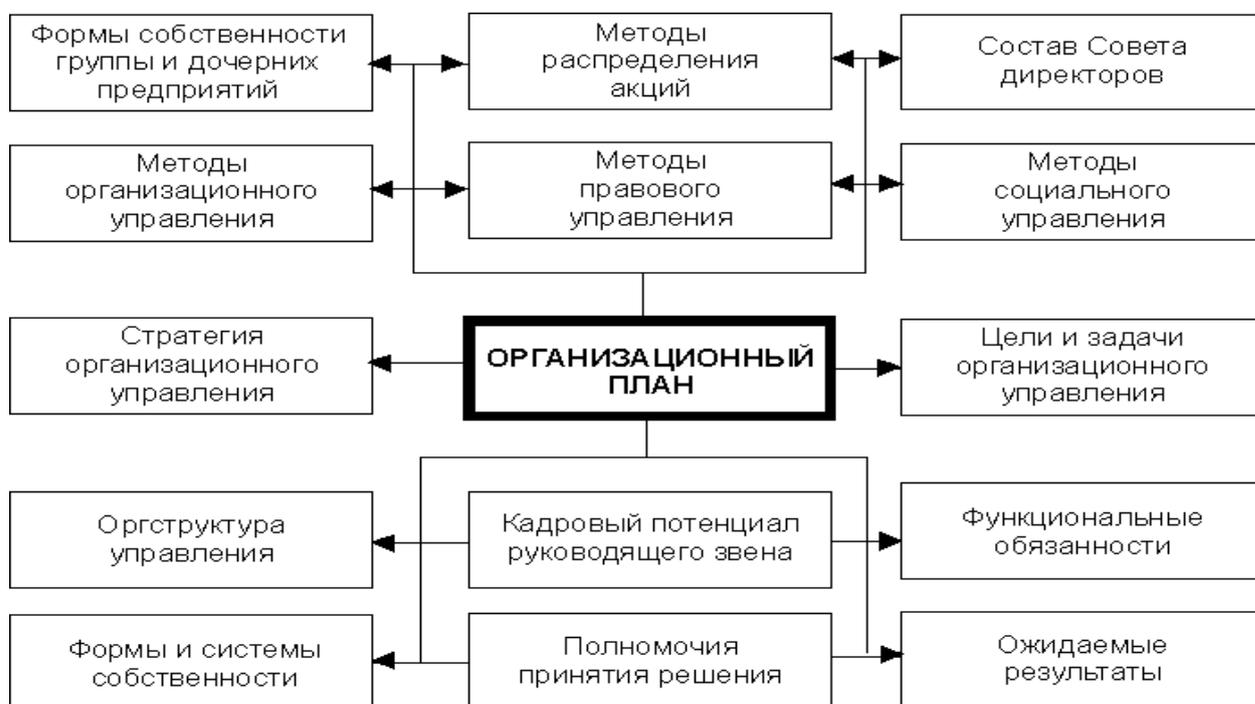


Рис. 12. Содержание организационного плана

1. Организационная структура предприятия, иерархия руководящего состава и звена исполнителей.

Нужно для каждого подразделения прописать его должностные обязанности, составить график работы каждого отдела, отметить особенности и нюансы.

Необходимо сразу обозначить такие рабочие моменты, как:

- Поддержка мотивации персонала (подробно об этом можно узнать здесь)
- Виды поощрений, применяемых к сотрудникам различных подразделений
- Виды взысканий, налагаемых на сотрудников различных подразделений
- Устранение возникающих конфликтных ситуации.

2. Полный штат персонала, общая и численность, и количество сотрудников в каждом подразделении, график работы.

В отдельном документе необходимо прописать рабочие обязанности каждого сотрудника, указать режим и график их работы.

В этом же подразделе можно указать размер фонда будущей заработной платы, критерии для ее начисления, факторы, влияющие на получение премий. Сведения о форме оплаты проделанной работы, и другая информация будет служить «фундаментом» для расчетов в финансовом разделе бизнес-плана.

3. Правовое обеспечение бизнеса.

Для определения всех юридических тонкостей, связанных с оформлением и дальнейшей реализацией проекта в идеале – необходимо

нанять квалифицированного юриста, либо вовсе при необходимости создать целый юридический отдел.

Нужно собрать в единый пакет всю имеющуюся у вас юридическую документацию:

- При регистрации ИП – свидетельство о регистрации, выписки из ЕГРИП
- При регистрации ООО – устав компании и учредительный договор
- Документы, подтверждающие право собственности на используемые рабочие площади (договор купли-продажи, аренды, субаренды, лизинга, дарственная)
- Архитектурные план всех производственных и других помещений, разрешения на подключенные инженерные коммуникации, и т.д.
- Лицензия или разрешения на заявленный вид предпринимательской деятельности
- Патенты и сертификаты на выпускаемую вашим предприятием продукцию либо на оказываемые услуги
- Документы, касающиеся выбранного режима налогообложения И другие, относящиеся к бизнесу бумаги

Следует также обратить внимание на действующие в регионе федеральные программы помощи малому и среднему бизнесу – не можете ли вы принять в них участие и рассчитывать на какую-нибудь помощь со стороны государства? Какие налоговые «по послабления» можно применить к вашему бизнесу? К примеру, налог на прибыль платится меньше, если какая-то часть работающих сотрудников компании – лица с ограниченными физическими возможностями.

4. В-четвертых – график поэтапного осуществления всех мероприятий, связанных с реализацией проекта.

Такой график просто необходим для того, чтобы иметь контроль над ходом реализации проекта, и для поддержания дисциплины. Причем нужно назначить не только сроки начала и окончания работ по бизнес-плану, но и провести границы каждого шага по его реализации.

Вознаграждение за грамотное планирование сроков – полная реализация и выход на предусмотренные мощности к назначенному сроку.

3.8. Финансовый план

Финансовый план должен быть согласован с материалами, представленными в остальных разделах бизнес-плана, поскольку в нем обобщаются и представляются в стоимостном выражении все разделы бизнес-плана.

Лучше всего в данном разделе отобразить документы и информацию, представленные на рис. 13.

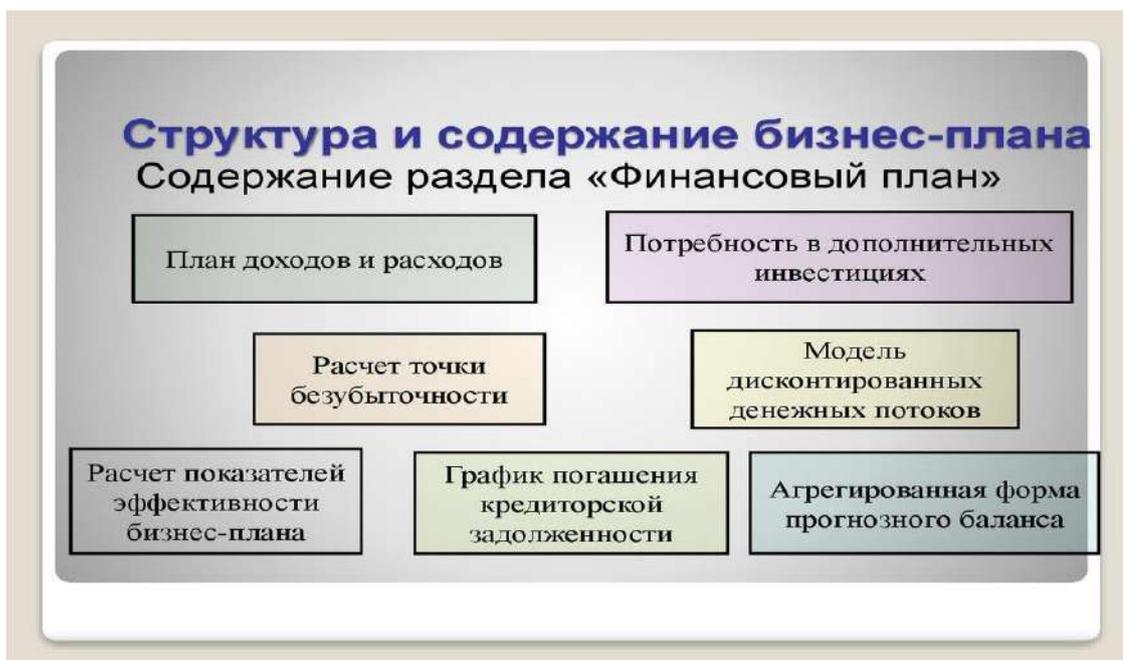


Рис. 13. Содержание финансового плана бизнес-плана

Кроме того, отображаются и возможные инвестиционные вложения (лизинг, кредитование и другие). Детально рассматриваются источники, оценивается возможность получения инвестиций, а также рассчитывается эффект от их использования. Подробно рассматриваются и сроки погашения всех задолженностей.

В конце раздела обязательно делается анализ эффективности данного бизнес-плана. При этом рассчитывается рентабельность, а также финансовая устойчивость бизнес-проекта.

Основы успешного финансового плана:

1. Максимальное извлечение прибыли при сокращении затрат.
2. Доскональный расчет и страхование возможных рисков.
3. Отслеживание конкурентной способности в отношении бизнес-идеи.
4. Наличие начального капитала и собственного имущества (помещения, транспортных средств, оборудования).

Произведенный анализ должен подтвердить:

- положительный финансовый результат деятельности предприятия;
- минимум риска при многообещающей прибыли.

Совокупная информация финансового плана представляет собой стратегию финансирования бизнес-проекта.

Изначально в финансовом успехе стоит убедиться самому предпринимателю, и только потом привлекать инвесторов.

3.9. Оценка эффективности бизнес-проекта

«Систему показателей эффективности бизнес-проекта формируют:

1) **чистый дисконтированный доход** (ЧДД, интегральный эффект, NPV—net present value или, в русской транскрипции, ЧТС – чистая текущая стоимость). Определяется как сумма текущих эффектов за горизонт расчетов T , приведенная к начальному расчетному шагу расчета t_0 , или как превышение интегральных результатов над интегральными затратами. ЧДД при постоянной норме дисконта E считается

$$\mathcal{E}_{\text{инт}} = \text{ЧДД} = \sum (P_t - Z_t) \cdot \frac{1}{(1 + E)^t},$$

где P_t и Z_t - результаты и затраты на конкретном шаге; T - горизонт расчета, i -шаг расчета.

Чем больше ЧДД, тем проект эффективнее. При отрицательной величине ЧДД проект неэффективен. Сравнение различных инвестиционных проектов и выбор лучшего из них рекомендуется производить по наибольшей величине ЧДД, исчисленных для одного горизонта расчетов.

На практике часто пользуются модифицированной формулой ЧДД. Для этого сумма затрат Z_t делится на текущие затраты $Z_t^{\text{тек}}$ и капитальные $Z_t^{\text{кап}}$:

$$\mathcal{E}_{\text{инт}} = \left[\sum P_t \cdot \frac{1}{(1 + E)^t} - \sum Z_t^{\text{тек}} \cdot \frac{1}{(1 + E)^t} \right] - \sum Z_t^{\text{кап}} \cdot \frac{1}{(1 + E)^t}.$$

Если капитальные затраты не растянуты во времени и равны $Z^{\text{кап}}$, то

$$\text{ЧДД} = \sum (P_t - Z_t^{\text{тек}}) \cdot \frac{1}{(1 + E)^t} - Z^{\text{кап}}.$$

Разность $(P_t - Z_t^{\text{тек}})$ по годам освоения инвестиционного проекта формирует чистые денежные притоки, которые включают в себя суммы чистой прибыли и амортизационных отчислений. Последние в теории эффективности рассматриваются как дополнительный источник финансирования проекта. Сумма $Z_t^{\text{кап}}$ формирует чистые денежные оттоки» [14].

«**Пример.** В таблице представлены планируемые результаты реализации инвестиционного проекта в виде доходов (притоков) и капитальных затрат (оттоков)» [14].

Расчет ЧДД при $E=14\%$, д.е.

Год	Притоки	Оттоки	Дисконтирование при $E=0,14$		ЧДД текущий	ЧДД накопленный (ЧТС)
			притоков	оттоков		
t_0	10,0	100,0	10,0	100,0	-90	-90
t_1	57,1	75,0	50,1	65,8	-15,7	-105,7
t_2	110,3	-	84,9	-	84,9	-20,8
t_3	113,1	-	76,3	-	76,3	55,5

t ₄	113,1	-	67,0	-	67,0	122,5
Итого	403,6	175,0	288,3	165,8	122,5	-

«При расчете ЧДД обычно используется постоянная ставка дисконтирования, однако в определенных обстоятельствах (например, при ожидаемом изменении уровня учетных ставок Центрального банка, уровня инфляции и т.д.) могут использоваться дифференцированные по годам ставки дисконтирования. В этом случае используется другая формула определения ЧДД» [14].

2) **индекс доходности (ИД)**. Есть отношение суммы приведенных эффектов к величине капитальных вложений

$$ИД = \frac{1}{Z^{кап}} \cdot \frac{\sum (P_t - Z_t^{мек})}{(1 + E)^t}$$

«По рекомендациям проектных организаций в целях обеспечения устойчивости проекта необходимо увеличивать норму дисконта, при этом ИД должен быть более 1,2 [14]»/

Пример:

$$ИД = 288,3:165,8=1,73 \text{ или } 173\%.$$

3) **внутренняя норма доходности (ВНД – внутренняя норма дисконта, внутренняя норма рентабельности, Internal Rate of Return – IRR)**.

«Представляет собой ту норму дисконта ($E_{вн}$), при которой величина приведенных эффектов равна приведенным капитальным вложениям. $E_{вн}$ = ВНД при условии

$$\frac{\sum (P_t - Z_t^{мек})}{(1 + E_{вн})^t} = \sum Z_t^{кап} \cdot \frac{1}{(1 + E_{вн})}$$

Таким образом ВНД это норма дисконта, при которой ЧДД=0.

ВНД проекта сравнивается с требуемой инвестором нормой дохода на вкладываемый капитал. Если ВНД равна или больше требуемой инвестором нормы дохода на капитал, инвестиции в проект оправданы. В противном случае инвестиции в проект нецелесообразны. То есть если весь проект выполняется только за счет заемных средств, то ВНД должно быть, как минимум, равно банковскому проценту, под который берется кредит с тем, чтобы суметь расплатиться из доходов от реализации проекта за время, равное горизонту расчета.

На действующем предприятии показатель внутренней нормы доходности сравнивается также с показателем средневзвешенной стоимости капитала. Если $ВНД > WACC$, то проект следует принять, и наоборот.

В упрощенном порядке уровень ВНД определяется методом последовательной итерации с расчетом ЧДД при другом уровне дисконтной ставки. Точность вычислений ВНД зависит от интервала между принятой в расчетах ЧДД величиной нормы дохода на капитал (планируемой дисконтной ставкой), и вспомогательной расчетной величиной дисконтной ставки: чем меньше интервал, тем точнее расчеты. Для продолжения примера принята вспомогательная расчетная величина дисконтной ставки 15% (таблица 1.2).

Как следует из примера, в случае использования в расчетах эффективности инвестиционного проекта нормы дисконта на уровне $E=36,3\%$, чистый дисконтированный доход будет равным нулю» [14].

Расчет ЧДД при $E=15\%$, д.е.

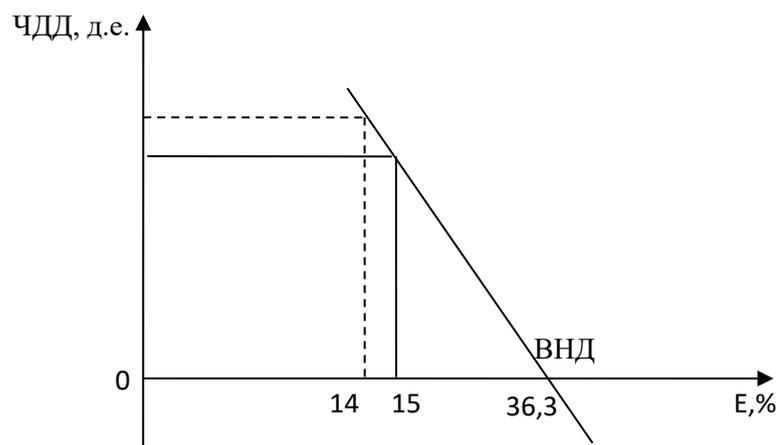
Год	Притоки	Оттоки	Дисконтирование при $E=0,15$		ЧДД текущий	ЧДД накопленный (ЧТС)
			притоков	оттоков		
t_0	10,0	100,0	10,0	100,0	-90,0	-90,0
t_1	57,1	75,0	49,7	65,2	-15,5	-105,5
t_2	110,3	-	83,4	-	83,4	-22,1
t_3	113,1	-	74,4	-	74,4	52,3
t_4	113,1	-	64,7	-	64,7	117,0
Итого	403,6	175,0	282,2	165,2	117,0	-

$$ВНД = 14 + \frac{122,5}{122,5 - 117,0} \cdot (15 - 14) = 14 + 22,3 \cdot 1 = 36,3 .$$

Расчеты внутренней нормы доходности подтверждаются и графическим методом.

«Пример:

Судя по графику, прямая, проходящая через две точки, соответствующие разным значениям ЧДД, пересекает ось абсцисс (ЧДД=0) на уровне 36,3 % (см. рис.)» [14].



Графический метод нахождения ВВД.

4) *срок окупаемости инвестиций*

«Срок окупаемости инвестиций есть минимальный временной интервал от начала осуществления проекта, за пределами которого интегральный эффект (ЧТС) становится положительным. Или: это период, начиная с которого, первоначальные вложения и другие затраты по проекту покрываются суммарными результатами его осуществления. Срок окупаемости определяется по дисконтированным величинам результатов и затрат. В приведенном выше примере окупаемость инвестиций, как видно из таблицы 9.2, наступает на четвертом году осуществления проекта.

Более точно срок окупаемости можно рассчитать по формуле:

$$T_{ок} = n + \frac{ЧДД_n}{ЧДД_{тек\ n+1}},$$

где n – последний год, когда $ЧДД \leq 0$; $ЧДД_n$ – величина накопленного ЧДД в году « n » (без знака минус); $ЧДД_{тек\ n+1}$ – величина текущего ЧДД в « $n + 1$ » – м году» [14].

Пример:

Более точный срок окупаемости инвестиций в примере определяется:

$$T_{ок} = 3 + (20,8:76,3) = 3,3 \text{ года.}$$

3.10. Гарантии и риски

Задача данного раздела бизнес-плана- выявление основных рисков реализации проекта, анализ их источников и причин возникновения, оценка возможного ущерба и принятие мер по снижению рисков.

Раздел содержит:

1. Анализ рисков, оценку риска проекта.
2. Потери от рисков, тип области риска проекта.

3. Организационные меры по профилактике и нейтрализации рисков.
 4. Программу страхования рисков.
- Связь рисков в бизнес-планировании представлены на рис. 14.

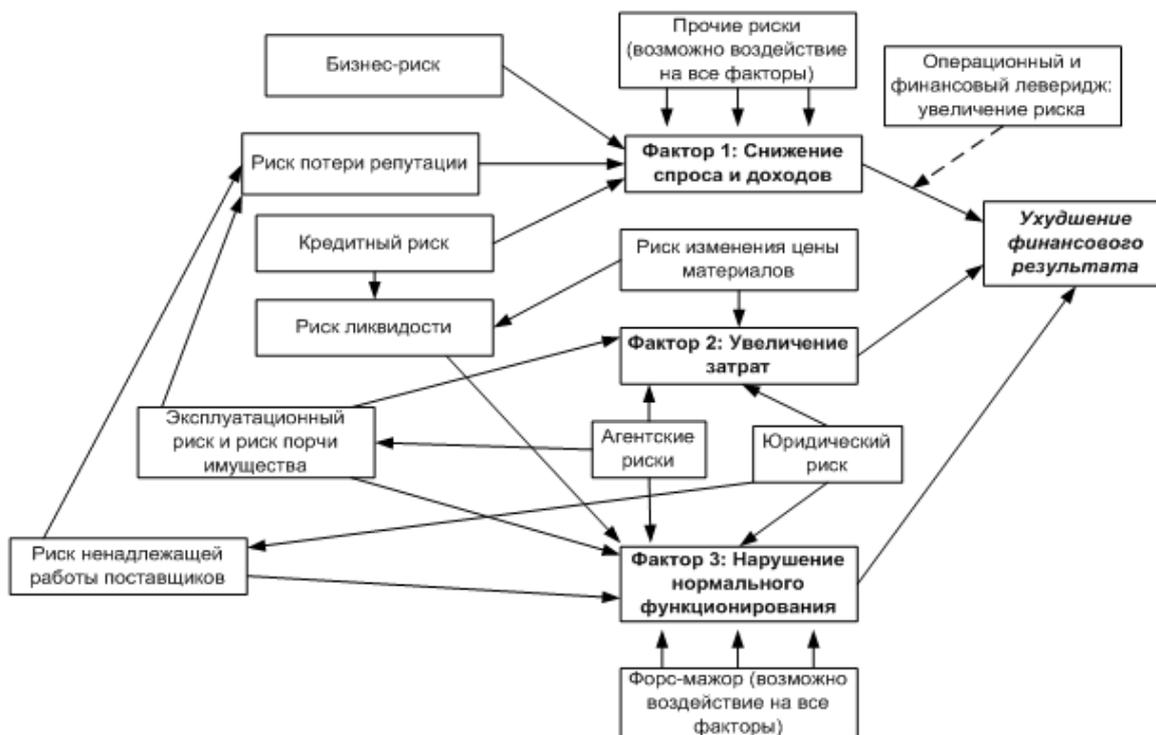


Рис. 14. Связь рисков в бизнес-планировании

Чем сложнее проект, тем больше требований предъявляется к качеству управления проектом – команде менеджеров, представляющих и реализующих проект. Причем, слабая команда – такой же риск, который исправляется подбором профессионалов, не только хорошо знающих все нюансы бизнес-проекта, но и обладающие достаточным опытом работы на предприятии и свободно владеющими широким спектром компетенций в рамках своей деятельности.

В бизнес-плане дается оценка всех выделенных рисков. Причем, гораздо легче доказать и обосновать риски не по бальной шкале измерения рисков, а через оценку «высокий», «средний», «низкий».

Основные риски бизнес-плана можно разделить на две большие группы (рис. 15):

1. Макроэкономические риски (внешние риски).
2. Риски бизнес-проекта (внутренние риски).



Рис. 15. Основные риски бизнес-плана инвестиционного проекта

К группе несистематических рисков в зависимости от их влияния на бизнес-проект можно отнести:

1. Риск недополучения ожидаемого дохода от реализации проекта (проявляется через отрицательное значение чистой текущей стоимости проекта или чрезмерное увеличение срока окупаемости проекта).

2. Риск недостаточной ликвидности (проявляется через отрицательные остатки денежных средств на конец периода в расчетном бюджете).

3. Риск невыполнения запланированных работ на инвестиционной фазе по организационным или другим причинам (проявляется через задержку или неполной старт эксплуатационной фазы).

На эксплуатационной фазе реализации проекта существенный риск – недополучения ожидаемого дохода (рис. 16).

Данный вид риска может быть связан с:

1. Маркетингом.
2. Превышением себестоимости продукции.
3. Технологией.
4. Административными факторами.



Рис. 16. Риск недополучения дохода от реализации проекта

На эксплуатационной и инвестиционной фазах реализации проекта возможны так называемые риски недостаточной ликвидности (рис. 17).

1. Риск превышения бюджета проекта.
2. Риск расхождения графиков инвестиций и финансирования.
3. Риск нехватки денежных средств при выходе на проектную мощность.
4. Риск нехватки денежных средств на эксплуатационной фазе.



Рис. 17. Риск недостаточной ликвидности

Для каждого направления бизнеса характерны определенные группы рисков, поэтому на стадии планирования очень важно выявить их наиболее вероятный перечень для конкретного вида деятельности.

Все вышеперечисленные риски способны разрушить бизнес, на построение которого было затрачено немало средств и усилий.

Избежать печальных последствий позволят меры профилактики:

- 1) имущественное страхование,
- 2) мониторинг деятельности и ценовой политики конкурентов,
- 3) создание финансового резерва на непредвиденные расходы и т.д.

Методы реагирования на риски представлены на рис. 18.

Методы реагирования на риски

Метод	Избежание	Минимизация	Передача	Принятие
Сущность метода	<ul style="list-style-type: none"> • Полное устранение риска • Полное устранение последствий риска 	<ul style="list-style-type: none"> • Уменьшение вероятности риска • Снижение тяжести последствий риска 	<ul style="list-style-type: none"> • Нахождение третьей стороны, готовой принять на себя риск и его последствия 	<ul style="list-style-type: none"> • Рассмотрение всех возможных вариантов последствий риска • Детальный анализ самого опасного варианта
Варианты действий	<ul style="list-style-type: none"> • Изменение плана проекта • Отказ от ненадежных партнеров • Отказ от рискованных проектов (решений, методов работ, технологий) 	<ul style="list-style-type: none"> • Изменение плана проекта • Уменьшение объема работ или снижение требований • Дополнительное финансирование • Увеличение количества ресурсов 	<ul style="list-style-type: none"> • Страхование • Деление риска с другими участниками • Деление риска с другими программами \ проектами 	<ul style="list-style-type: none"> • Осознанная готовность к риску • Разработка плана реагирования на последствия риска • Выделение средств на устранение последствий

Рис. 18. Методы реагирования на риски

Суть методов реагирования на риски заключается в выборе той формы, которая представляется наиболее приемлемой для предприятия от избегания до принятия.

При решении проблем рискованных ситуаций важно экспертное умение распознать типаж рисков и их источники, а также минимизировать потери и вероятность возникновения критических ситуаций.

3.11. Приложения

При разработке бизнес-плана накапливается существенный объем дополнительной и конфиденциальной информации по проекту, которая представляет собой подтверждающие и вспомогательные документы, расчеты, планы, графики и сметы, на которые ссылается разработчик-инициатор при составлении разделов единого бизнес-плана.

Отказаться от этой информации невозможно, поскольку она необходима для подтверждения содержания бизнес-плана, однако включить ее в общий

документ не представляется возможным в связи с требованиями по лимитированию объема бизнес-плана.

Для того, чтобы представить вспомогательную информацию, подтверждающую достоверность сведений, представленных в едином бизнес-плане, в него включается дополнительный раздел «Приложения».

Ниже представлен перечень информации, которую обычно документации, как правило входящей в состав приложения.

1. Информация о предприятии:

- копии учредительных документов, свидетельства о регистрации, устава предприятия;

-

- договоры аренды, найма, лицензионные соглашения;

- автобиографии руководителей предприятия или проекта, подтверждающие их компетенцию и опыт работы;

- статьи из прессы о деятельности предприятия.

2. Информация о продукции:

- копии авторских патентов и лицензии (если необходимы и имеются);

- подробные технические характеристики;

- положительные отзывы потребителей и покупателей;

- гарантийные письма или контракты с потребителями продукции;

- отзывы о продукции предприятия авторитетных организаций;

- фотографии или видеоролики образцов продукции.

3. Результаты маркетинговых исследований:

- описание текущей рыночной ситуации с помощью SWOT-анализа;
- отчеты об анализе целевого рынка сбыта продукции, позиционировании, дифференциации;

- отчеты по анализу развернутых характеристик конкурентов;

- заявки покупателей на поставки продукции, предварительные договоры на поставку.

4. Информация по производству:

- дополнительная информация по описанию технологии производства;

- расчеты по обеспечению предприятия производственными мощностями;

- производственная структура предприятия;

- фотографии, чертежи оборудования, спецификации, технологические карты стадий производства, отдельных видов работ.

5. Организационно-правовая информация:

- организационная структура управления предприятием;

- заключения служб государственного надзора по вопросам экологии и безопасности, санитарно-эпидемиологических служб;

- заключения аудиторов, включая аналитическую часть;

- правовая документация по бизнес-проекту;

- структура промышленно-производственного персонала предприятия, штатные расписания, графики работы сотрудников, должностные инструкции, дополнительные сведения о форме оплаты труда и начислении дополнительных выплат.

6. Финансовая информация:

- расчеты основных показателей эффективности проекта;
- прогнозы, калькуляции и сметы в дополнение к итоговым расчетам финансовых показателей.

7. Информация по рискам:

- договоры или заключения по страхованию;
- гарантии качества продукции, работ и услуг.

Информация, представленная в приложении, предоставляется инвестору для ознакомления в случае необходимости.

В процессе проведения презентации бизнес-плана допускается возможность воспользоваться материалами приложения для восполнения сведений по проекту и разъяснения инвестору некоторых положений бизнес-плана.

Следует также отметить, что в приложение не стоит помещать всю информацию и документацию, потенциально связанную с проектом. Объем приложения не может превышать объем основных разделов бизнес-плана, поэтому следует тщательно отсортировать актуальную и необходимую документацию, которая может представлять доказательный интерес для инвестора.

4. Презентация бизнес-плана

Бизнес-план – важнейший финансово-организационный документ в деятельности, как молодой компании, так и предприятия с солидным стажем. Однако его грамотное составление еще не гарантирует мгновенного успеха и повышенного внимания к проекту.

Чтобы предприятие стало по-настоящему интересно для вложений, необходим такой важнейший этап, как презентация бизнес-плана – его представление потенциальной аудитории, в первую очередь, инвесторам. От того, насколько она будет успешной, какие финансовые инструменты привлечет, зависит дальнейшее развитие проекта.

Целью презентации бизнес-плана является официальное торжественное представление нового проекта перед инвесторами, общественностью, СМИ и потенциальными потребителями.

Основная задача презентационной деятельности состоит в убеждении аудитории в успешной реализации задуманного проекта.

За небольшой промежуток времени необходимо показать сильные и выгодные стороны компании, суметь завязать с инвесторами диалог для выстраивания в дальнейшем долгосрочных отношений.

В ходе презентации бизнес-плана любой компании осуществляется убеждение инвесторов и партнеров в конкурентоспособности бизнес-идеи на основе понятных расчетов и логичного последовательного обоснования эффективности. С помощью современных технических средств проводится качественная демонстрация преимуществ представляемого продукта или услуги по сравнению с конкурентами.

Презентация бизнес-плана наглядно показывает привлекательность проекта, его сильные стороны, убедительные достоинства и неоспоримые аргументы. Успешное ее проведение возможно только в обстановке взаимного доверия, доброжелательности, открытости во взаимодействии с инвесторами на всех этапах, обеспечения специалистам доступа ко всей необходимой информации, предоставления возможности участвовать в жизни проекта.

4.1. Технические и оформительские моменты составления бизнес-плана

Существует несколько графических программ, как платных, так и бесплатного софта, для составления и оформления презентации бизнес-плана:

1) Microsoft Power Point.

Данная программа позволяет подготавливать презентации для бизнеса и не только в виде слайд-шоу для дальнейшего отображения их на большом телевизионном экране, проекторе. Она входит в пакет Microsoft Office и является самой распространенной программой данного класса.

Опции дают возможность добавлять и форматировать текст, вставлять рисунки, добавлять заметки, анимацию и др.

2) Libre Office Impress.

Инструмент предназначен для создания мультимедийных презентаций. Для эффективности используются спецэффекты, клипарты в форматах 2D и 3D, рисование, разные стили и т.п.

Чтобы упростить работу, есть шаблоны страниц. Libre Office Impress поддерживает Open Document, мультимониторность.

3) OpenOffice.org Impress — аналогичная программа с возможностью конвертировать презентации в PDF файлы и экспортом в SWF. Она не богата на встроенные шаблоны, зато множество пользовательских можно скачать в сети. В сборке идет проект с большим выбором векторных клипартов.

4) KPresenter – не сложный в освоении софт, с помощью которого составляются презентации. Программа походит на Microsoft Power Point. Она содержит базовый функционал и способна сохранять презентации в 5 форматах.

5) Keynote.

С этим механизмом у вас получится впечатляющая и красочная презентация для бизнеса. Здесь вы найдете массу привлекательных эффектов, мощные инструменты, функции для осуществления совместного редактирования и подготовки плана.

Keynote можно пользоваться с ПК, Mac и других устройств. Он насчитывает более 30 тем и переходов, обладает понятным интерфейсом и совместим с Power Point.

6) Multimedia Builder (ММВ).

Это приложение разрабатывалось для Microsoft Windows. Рабочая область объектно-ориентированная, имеется скриптовый язык, может применяться для медиаплееров.

Файлы получаются большого размера, однако данный недостаток компенсируется достаточным количеством плагинов.

7) Google Презентации.

Бесплатный проект, за счет которого можно совместно с коллегами работать над бизнес планом и презентабельно его демонстрировать.

Он включает в себя разнообразие тем, множество шрифтов, анимации, видео и пр. Все изменения в презентации сохраняются автоматически.

Все они различаются по функционалу, но, как правило, большинство презентаций создаются с помощью графической программы Microsoft Power Point. Ее формат предоставляет большие возможности в плане интеграции в презентацию аудио- и видеофайлов, анимации.

Ядро программы составляет методика UNIDO по оценке инвестиционных проектов и методика финансового анализа, утвержденная международными стандартами IAS. На данный момент эта система рекомендована и активно используется отраслями и регионами Российской Федерации.

Программа Microsoft Power Point позволит сделать презентацию удобной, яркой, максимально информативной и запоминающейся. Основным успех будет зависеть от грамотного сочетания текста с качественным визуальным оформлением.

Рекомендуется представить умеренное количество текста, дополненное картинками, фото, графиками и диаграммами. Особенно важно, чтобы дизайн презентации не отвлекал от основного содержания проекта. Фон, на котором идет показ текстового материала и объектов, должен иметь спокойный цветовой оттенок, не препятствующий восприятию информации. Лучше использовать крупный понятный шрифт без излишних вычурных элементов, а само оформление слайдов выдерживать в строгом деловом стиле. По сути, презентация – это идеальное сочетание текстовых, графических и художественных элементов, представляющих собой единую информационную идею. Основные принципы подачи информации на слайдах: краткость, логичность, содержательность.

При демонстрации наглядного материала важно соблюдать умеренность, вовремя убирать уже просмотренные картинки. Инвесторов заинтересует просмотр образцов продукции, показ фотографий, если речь идет об услугах, красочных буклетов о деятельности компании. Зарубежным партнерам целесообразно вручить материалы с краткой характеристикой преимуществ и перспектив проекта на английском или их родном языке.

Безусловно, конкретный вариант оформления презентации бизнес-плана будет зависеть и от тематической направленности деятельности самой компании. Очевидно, что наглядные материалы, стиль подачи информации для представления, к примеру, салона красоты и автомойки, будут кардинальным образом отличаться.

4.2. Порядок презентации бизнес-плана

Информация, которая используется для составления презентации, обычно содержится в резюме бизнес-плана. Во время выступления гости мероприятия должны получить краткие, но емкие сведения, касающиеся конкретной бизнес-идеи и факторов, способствующих ее воплощению, качественных характеристик выпускаемой или продаваемой продукции компании, ее возможных доходов и расходов, прибыли и рисков.

Как правило, презентация бизнес-плана проходит через следующий последовательный перечень блоков информации о предприятии:

1. Сведения о предприятии и профиле его деятельности.
2. Сведения о потребителях продукции предприятия и основных конкурентах.
3. Маркетинговая политика предприятия.
4. Наиболее важные приоритетные задачи в области финансов.
5. Сведения о специалистах, реализующих идею бизнес-плана.
6. Сведения об инвестициях и их целевом назначении.
7. Порядок возврата инвестиций для вкладчиков-инвесторов, риски и гарантии.

На некоторых моментах во время выступления необходимо остановиться более подробно, чтобы досконально разъяснить их слушателям. Акцент рекомендуется сделать на целесообразности инвестиций для данного проекта, их объема, сроков возврата и рисков.

Продукт, особенно инновационный, должен быть представлен доходчиво, с наглядным подчеркиванием его сильных сторон.

Большое значение имеет команда проекта, а также личные качества руководящего состава. Инвесторы должны увидеть заинтересованность, энтузиазм, искренность, талант и компетентность как руководителя, так и команды исполнителей.

Оптимальное время презентации бизнес-плана – 20 мин.

Ход презентации может включать в себя следующие этапы:

1. Краткое представление позиции компании и основ проекта для привлечения внимания. В минимальный временной промежуток необходимо вместить в сжатом виде все этапы презентации. Основная задача – максимальное привлечение внимания гостей и создание условий для их искренней заинтересованности в проекте. Примерная длительность – 1 мин.

2. Обоснование выбора данной компании. Необходимы убеждения, доводы, аргументы, почему именно в данный проект необходимы вложения,

именно с этой компанией оправдано длительное и плодотворное сотрудничество. Основной упор делается на представление конкретных результатов, наработок, полезных инноваций, демонстрацию профессионализма, умений, навыков, опыта сотрудников компании. Примерная длительность – 5 мин.

3. Основная идея проекта. На данном этапе необходимо озвучить и подкрепить наглядным материалом конкретные пошаговые предложения для реализации идеи. Предлагается подробная характеристика проекта и делается акцент на его уникальности. Здесь же уделяется внимание финансовому вопросу: озвучивается ожидаемый размер прибыли и сроки ее получения для инвесторов. Примерная длительность – 10 мин.

4. Завершение и подведение итогов презентации. Оно должно быть не менее эффективным, чем само выступление. Необходимо грамотно донести до заинтересованных слушателей, какие результаты ожидают компанию при помощи и участии инвесторов. Важно, чтобы не осталось излишних сомнений в целесообразности и выгоды проекта, в который будут вложены необходимые временные, физические и финансовые ресурсы. Примерная длительность – 4 мин.

Обычно после завершения представления бизнес-плана следует небольшая пресс-конференция, целью которой является более глубокое знакомство с обсуждаемым проектом, прояснение спорных моментов, внесение замечаний и предложений.

Принципиальным условием успешного проведения этой важнейшей бизнес встречи является полное совпадение информации в презентации и бизнес-плане. Такая позиция сразу снимет множество разъясняющих вопросов, а также поможет убедить инвесторов в открытости намерений сотрудников фирмы, их честности и порядочности.

Тем не менее, даже самая успешная презентация не обходится без следующих уточнений:

- На какой доход смогут рассчитывать инвесторы, и в какие сроки?
- Каким образом вкладчики смогут войти в капитал компании (путем покупки акций, облигаций, долей уставного капитала, с помощью создания совместного предприятия и т.п.)?
- Насколько предлагаемые способы соответствуют российскому законодательству?
- Существует ли риск не получить или недополучить доходы?
- Какого вида риски могут сопровождать проект?
- Действия предпринимателя в случае непредвиденных обстоятельств, невыполнения пунктов бизнес-плана. Обязательно ли лицензирование продукта или услуги?
- Контролируется ли государством обозначенный в бизнес-плане вид деятельности?
- Какие существуют программы государственной поддержки (государственные субсидии, гранты и т.д.)?

Характер вопросов во многом зависит от предполагаемой сделки, типа инвестирования и конечных целей договаривающихся сторон. Однако самой выигрышной стратегией станет подготовка к ответам заранее, своеобразная репетиция, проработка сложных моментов.

Руководству компании следует иметь при себе копии учредительных документов (Устав, Учредительный договор, Свидетельство о регистрации и т.д.), которые в любой момент могут запросить для ознакомления инвесторы.

Пресс-конференция по итогам презентации бизнес-плана – непростой момент в ходе данного мероприятия. Здесь от выступающего требуется максимальная собранность, точность, убедительность, чтобы все заинтересованные лица получили как можно более исчерпывающие ответы на свои вопросы. Следует помнить, что преднамеренное искажение данных, обход всех возможных зон риска, не способствует построению долгосрочных партнерских отношений в будущем.

4.3. Типичные ошибки при подготовке и проведении презентации

Даже серьезные и тщательно продуманные проекты не могут быть застрахованы от очевидных или внезапных ошибок.

В случае с презентацией бизнес-плана можно выделить ряд моментов, которые следует не допускать:

1. Слишком продолжительная презентация, в ходе которой гости успевают устать и «выключаются» из процесса.

2. Монотонное шаблонное выступление без жестов и эмоций, либо наоборот, излишняя эмоциональность, пугающая слушателей.

3. Неграмотная, не отрепетированная речь, суетливость и неуверенность в себе ведущего формируют негативное впечатление о компании в целом.

4. Перенасыщение презентации наглядным или текстовым материалом, особенно в процессе показа слайдов, либо скудность иллюстративных элементов.

5. Пренебрежение деловым стилем общения, «панибратское» отношение к аудитории, что способно насторожить, оттолкнуть от проекта.

6. Доклад с позиции только собственных интересов, когда необходимо учитывать мнение и потенциальной аудитории, инвесторов.

7. Отсутствие информации о команде исполнителей, их маркетинговых и аналитических способностях.

8. Инвестиции доверяют только конкретным людям, поэтому их деловые качества должны быть очевидны инвесторам.

9. Закрытость информации по проекту и объекту инвестирования.

Цель презентации состоит во всестороннем раскрытии бизнес-идеи для надежного инвестирования.

Основные слагаемые успеха презентации бизнес-плана:

– тщательная, грамотная, комплексная подготовка;

- компактность, структурированность и содержательность презентации;
- компетентность, спокойствие и уверенность в себе выступающего;
- выгодное представление образцов продукции или услуг компании;
- грамотное раскрытие финансовых составляющих бизнес-идеи;
- нацеленность на конкретную аудиторию, максимальный учет интересов всех участников реализации проекта;
- рассылка до мероприятия копии бизнес-плана для ознакомления и вручение по окончании копии презентации на электронном носителе для изучения в комфортной обстановке.

Самая выгодная тактика в ходе презентации бизнес-плана – это позиция не просителя, но партнера, предлагающего выгодный проект. Только уверенность в качестве и востребованности своего продукта поможет сделать мероприятие результативным.

Контрольные вопросы

1. Что представляет собой структура бизнес-плана по методике UNIDO?
2. Как формируется титульный лист бизнес-плана?
3. Как составляется резюме проекта? Почему к резюме предъявляются особые требования?
4. Почему план маркетинга в составе бизнес-плана может составляться с достаточным количеством ложной информации и недоработок?
5. Как формируется финансовый план?
6. Перечислите основные показатели эффективности инвестиционных проектов. Каковы критерии эффективности этих показателей?
7. Какова цель и задачи презентации бизнес-плана?
8. С помощью каких графических программ возможно оформление презентации?
9. Назовите основные задачи, которые можно решать с помощью Project Expert при презентации бизнес-плана.
10. Порядок и время презентации бизнес-плана. Каковы типичные ошибки презентации бизнес-плана?

5. Варианты задач

Задача 1:

Условие: Проект А имеет следующие исходные данные: инвестиции 5,1 млн. у.е. и отдача 6 млн. у.е. после первого года; проект В – инвестиции 0,25 млн. у.е. и отдача 0,3 млн. у.е.

Сравнить проекты А и В по значениям показателей ЧДД и ИД.

Задача 2:

Условие: Единовременные затраты на проект составляют 90 тыс. у.е., чистый денежный поток, начиная с первого года, 30 тыс. у.е., стоимость капитала – 13%.

Рассчитать срок окупаемости проекта производства нового вида продукции.

Задача 3:

Условие: Инвестиции предприятия составляют по 30 тыс. у.е. в течение трех лет, операционные расходы возникают после третьего года и составляют 2 тыс. у.е. в год. Отдача предполагается: в 4-м году – 40 тыс. у.е., в 5-м году – 50 тыс. у.е., в 6-м и 7-м годах – по 30 тыс. у.е. Цена капитала 14%.

Стоит ли принимать проект, если стоимость капитала возрастет до 20%
Рассчитать ИД проекта новых изделий для предприятия и сделать вывод о целесообразности его принятия.

Задача 4:

Условие: Компания выбирает между двумя проектами производства новой продукции. Первый проект более рискованный, поэтому расчет денежных потоков требует более высокий дисконт (15%), второй проект – менее рискованный, может быть оценен на основе дисконта 11%.

Какой проект А или В будет выбран, если первоначальные инвестиции у обоих проектов 100 тыс. у.е. Денежные потоки по проектам А и В представлены в таблице:

Годы	Проект А, тыс. у.е.	Проект В, тыс. у.е.
1	30	20
2	50	30
3	25	40
4	25	40
5	20	30

Задача 5:

Условие: компания рассчитывает на доходность 16% без учета инфляции, ожидаемая годовая инфляция – 11,5%. Проект производства продукции по новой технологии потребует единовременных инвестиций 50

тыс. у.е., ожидаемая прибыль (без учета инфляции) – по 30 тыс. у.е. в течение двух лет.

Каков ЧДД проекта? Имеет ли смысл реализовывать этот проект?

Задача 6:

Условие: Стоимость оборудования 1000 тыс. у.е. Оно может заменяться: 1) каждые два года, при этом продаваться по остаточной стоимости по истечении этого срока (300 тыс. у.е.); 2) каждые четыре года, но при этом через три года потребуется ремонт стоимостью 100 тыс. у.е. Остаточная стоимость после четырех лет эксплуатации – 100 тыс. у.е. Стоимость капитала – 15%.

Какой вариант из предложенных выгоднее для предприятия?

6. Перечень контрольных вопросов

1. Роль организации планирования для обеспечения эффективности деятельности предприятия.
2. Что такое бизнес-планирование.
3. Определение и назначение бизнес-плана для целей деятельности современного предприятия.
4. Специфика организация бизнес-планирования на российских предприятиях.
5. Роль бизнес-плана как внутреннего и внешнего документа предприятия.
6. Причины возникновения потребности предприятия в бизнес-планировании.
7. Перечень основных проблем на предприятии, которые решаются с помощью бизнес-планирования.
8. Принципы бизнес-планирования.
9. Внешние функции бизнес-планирования.
10. Внутренние функции бизнес-планирования.
11. Основные требования к бизнес-плану. Особенности сценарного подхода к составлению бизнес-плана.
12. Объем бизнес-плана: подходы, особенности, назначение.
13. Приоритеты бизнес-плана в зависимости от назначения. Связь приоритетов с объемом бизнес-плана.
14. Типичные ошибки при написании бизнес-плана. Связь стратегии деятельности предприятия с объемом бизнес-плана.
15. Особенности стиля написания бизнес-плана.
16. Подходы к организации процесса бизнес-планирования на предприятии.
17. Подготовительная стадия бизнес-планирования.
18. Стадии разработки и продвижения бизнес-плана.
19. Стадия реализации бизнес-плана.

20. Подходы к составлению бизнес-плана с точки зрения приоритета личных целей предпринимателя и приоритета принятия решений.
21. Назначение автоматизации процесса разработки бизнес-плана.
22. Сильные и слабые стороны пакета «Альт-Инвест».
23. Основные функции Project Expert для составления бизнес-плана.
25. Основные модули и их функции в комплексе «Мастерская бизнес-планирования».
26. Структура бизнес-плана по методике UNIDO.
27. Назначение и особые требования к резюме проекта.
28. Описание отрасли и компании.
29. Описание продукции (услуг).
30. План маркетинга. Ошибки и недочеты составления плана маркетинга.
31. План производства.
32. Организационный план.
33. Финансовый план.
34. Основные показатели эффективности инвестиционных проектов. Критерии эффективности этих показателей.
35. Гарантии и риски. Виды рисков.
36. Приложения. Требования к оформлению приложений.
37. Цель и задачи презентации бизнес-плана
38. Графические программные продукты для оформления презентации.
39. Основные задачи, которые можно решать с помощью Project Expert при презентации бизнес-плана.
40. Порядок и время презентации бизнес-плана. Типичные ошибки презентации бизнес-плана.

Библиографический список

1. Абрамс Р. Бизнес-план на 100%: Стратегия и тактика эффективного бизнеса. 2-е изд. / Р. Абрамс. — М.: Альпина Паблишер, 2015. — 486 с.
2. Агарков А.П., Голов Р.С., Теплышев В.Ю. Экономика и управление на предприятии: Учебник. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К.», 2017.- 400 с. ЭБС. www.e.lanbook.com. Раздел «Экономика и менеджмент».
3. Алиев В.С. Бизнес-планирование с использованием программы Project Expert (полный курс): Учебное пособие / В.С. Алиев. — М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. — 352 с.
4. Бабич Т.Н. Планирование на предприятии: Учебное пособие. — М.: КноРус, 2005.- 336 с.
5. Бухалков М.И. Планирование на предприятии: Учебник, - М.: ИНФРА-М, 2005. — 416 с.
6. Дубровин И.А. Бизнес-планирование на предприятии: Учебник для бакалавров. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К.», 2017. — 432 с. ЭБС. /e.lanbook.com. Раздел «Экономика и менеджмент».
7. Захаренкова И.А., Иготти И.Н., Шейнова И.П. Планирование на предприятии: Учебное пособие. — СПбГЛТУ, 2019. - 44 с. ЭБС. /e.lanbook.com. Раздел «Экономика и менеджмент».
8. Ильин А.И. Планирование на предприятии: Учебник. — Минск: Новое Знание, 2004. — 635 с.
9. Савкина Р.В. Планирование на предприятии: Учебник. — М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К.», 2017. — 320 с. /e.lanbook.com. Раздел «Экономика и менеджмент».
10. Орлова П.И. Бизнес-планирование: Учебник для бакалавров, 2-е изд., перераб. и доп.(изд:2) / П.И. Орлова. — М.: ИТК Дашков и К, 2016. — 288 с.
11. Петухова С.В. Бизнес-планирование: как обосновать и реализовать бизнес-проект: Практическое пособие / С.В. Петухова. — М.: Омега-Л, 2013. — 171 с.
12. <https://spbftu.ru> — официальный сайт Санкт-Петербургского государственного лесотехнического университета им. С.М. Кирова. Дата обращения 20.11.2019.
13. <https://e-libra.ru> — Бекетова О. Бизнес-планирование: конспект лекций. Дата обращения 25.11.2019.
14. <http://spbftu.ru/wp-content/uploads/2019/01/Ekonomicheskij-analiz-i-upravlenie-proizvodstvom.pdf> - Экономический анализ и управление производством: учебное пособие/ М.А. Евдокимова, А.Е. Михайлова. — СПб.: СПбГЛТУ: 2017. — 120 с. — Дата обращения 27.01.2020 г.

Оглавление

Общие положения	3
1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине	4
2. Экономические и методологические основы организации бизнес-планирования	5
2.1. Роль и значение бизнес-планирования в системе управления современным предприятием	5
2.2. Принципы и функции бизнес-планирования на предприятии	9
2.3. Требования, объем и приоритеты бизнес-плана	15
2.4. Организация процесса бизнес-планирования на предприятии	18
2.5. Программные продукты для разработки бизнес-планов	24
3. Структура бизнес-плана	33
3.1. Основные разделы бизнес-плана	33
3.2. Резюме	36
3.3. Описание отрасли и компании	37
3.4. Описание продукции (услуг)	38
3.5. План маркетинга	39
3.6. План производства	40
3.7. Организационный план	41
3.8. Финансовый план	43
3.9. Оценка эффективности бизнес-проекта	44
3.10. Гарантии и риски	48
3.11. Приложения	52
4. Презентация бизнес-плана	55
4.1. Технические и оформительские моменты составления бизнес-плана	55
4.2. Порядок презентации бизнес-плана	57
4.3. Типичные ошибки при подготовке и проведении презентации	59
5. Варианты задач	61
6. Перечень контрольных вопросов	62
Библиографический список	64

Ирина Анатольевна Захаренкова
Ирина Николаевна Иготи
Вероника Валерьевна Беспалова

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ

Методические указания по выполнению курсовой работы
для студентов всех форм обучения
направления 38.03.02 «Менеджмент»
профиль «Производственный менеджмент в лесном секторе»
Института Лесного бизнеса и инноватики