

# Бизнес- планирование

Раздел 2. ТЕХНИКО-ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ  
РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОФОРМЛЕНИЮ  
БИЗНЕС-ПЛАНА

### **Тема 3.1. Программные продукты по составлению бизнес-плана**

В процессе бизнес-планирования существенное место занимают расчеты динамических рядов достаточно широкого круга показателей.

Расчеты ведутся с учетом элементов прогнозирования, привлечения экспертных оценок будущего состояния того или иного финансового и производственно-экономического процесса не только на конечный момент реализации проекта, но и в варианте поквартального (помесячного) описания ситуации.

Наиболее полный учет динамики реализации проекта при подготовке и анализе бизнес-плана возможен с использованием специализированных компьютерных систем экономического и финансового моделирования, приспособленных для решения подобных задач. Особое значение это имеет для учета фактора инфляции и приведения разновременных затрат, а также для анализа чувствительности проекта к изменениям внешней среды. Правильный выбор и эффективное использование компьютерных программных продуктов позволяют значительно улучшить качество бизнес-планов.

В настоящее время существует весьма широкий спектр специализированных программных продуктов. Наиболее часто в нашей стране применяются пакеты прикладных программ COMFAR (Computer model for reporting) и PROSPIN (Project profile screening and preappraisal information system), созданные при ЮНИДО – Комиссии Организации Объединенных Наций по промышленному развитию; пакет «Альт-Инвест» фирмы «Альт» (Санкт-Петербург) и пакет «Project Expert» фирмы «Про-Инвест Консалтинг». Системы типа «Microsoft project», «Timt line» и «Primavera» предназначены только для разработки календарного плана работ и сетевого проекта, включая длительность и затраты по его стадиям, и применяются в основном как системы управления проектами.

Пакет прикладных программ COMFAR существует в различных версиях, в значительной мере адаптированных к экономике конкретных стран, и переведен на русский язык.

Пакет «Альт-Инвест» реализован как вычислитель на электронных таблицах и обладает всеми достоинствами и недостатками такого подхода.

Пакет «Project Expert» несколько отличается от вышеперечисленных продуктов. Системность при решении многих проблем, учет специфики национальных условий, мощная рекламная кампания позволяют сделать весомую заявку на лидерство этого программного продукта в данной области. Пакет рекламируется как средство подготовки бизнес-планов международного образца и в определенной мере отвечает декларируемой цели.

В основе пакетов COMFAR и «Альт-Инвест» лежит методика ЮНИДО по подготовке технико-экономических исследований.

Структура данных пакета *COMFAR* представлена такими основными блоками, как: общие капиталовложения – строительство, общие капиталовложения – производство, потребность в оборотном капитале, источники финансирования, таблицы движения денежных средств, отчеты о чистой прибыли, проектно-балансовые ведомости.

Расчеты можно проводить в любой валюте, выбрав соотношение ее с рублем. Пакет позволяет проследить отдельно иностранные и отечественные инвестиции, дает возможность расчета диверсифицированного производства. Есть возможность применения как линейного метода амортизации, так и ускоренного. При расчете производственных издержек пользователь задает годовой темп инфляции. Таким образом, отслеживаются все изменения ежегодных потоков наличности с учетом уплаты налогов, выплаты дивидендов и процентов по займам. Аналогичную структуру имеет пакет «Альт-Инвест». Оба пакета производят расчет финансовых потоков и имеют схожий перечень вычисляемых финансовых показателей, например чистого дисконтированного дохода, дохода на акционерный капитал, внутренней нормы доходности.

Пакет *COMFAR* реализован в виде трех программных блоков: ввода данных, расчетов, выдачи результатов. Кроме указанных блоков, в пакете представлены два дополнительных блока: графическое отображение информации, экономический анализ «затраты – выгода».

Графический блок дает возможность при помощи средств деловой графики строить диаграммы, которые позволяют принимать организационные и финансовые решения.

К достоинствам пакета *COMFAR* в части контрольной функции относится закрытость. В работу пакета нельзя вмешаться, что дает гарантию соответствия полученных результатов исходным данным с точки зрения добросовестности их обработки.

Основной недостаток пакета *COMFAR* – невозможность существующими в системе средствами адекватно описать условия реализации проекта для страны с переходной экономикой.

В данной системе нет гибкого механизма задания инфляционного влияния на издержки и соотношения валют, не предусмотрены такие присущие российской экономике реалии, как задержки платежей.

Необходимо отметить также неполное соответствие налогового блока российскому законодательству: *COMFAR* позволяет прямо учитывать лишь те налоги, которые берутся и вычисляются от прибыли; расчет системы ориентирован только на фиксированный (годовой) период планирования (в период строительства, возможно, полгода); отсутствуют достаточно развитые средства для описания сетевого графика проекта, что приводит к необходимости дополнительно использовать программы Microsoft project, Nime Line и другие; невысокий уровень сервиса для пользователя.

*Пакет «Альт-Инвест»* реализован с использованием электронных таблиц Microsoft works или EXCEL и может работать в среде других распространенных табличных процессоров (SuperCalc4, Lotus 1-2-3, QUATTRO Pro). Это накладывает отпечаток на всю дальнейшую работу с ним. Достоинством пакета является то, что вся информация представлена на всем экране. Изменив значение показателей, пользователь мгновенно получает реакцию на свои действия.

«Альт-Инвест» реализован в русско- и англоязычных вариантах, предусматривает возможность расчетов в двух валютах. В «Альт-Инвесте» пользователь имеет непосредственный доступ к формулам, по которым происходят расчеты. К недостаткам такой организации можно отнести следующие: неудобство общения с таблицами в поисках нужных показателей – пользователь должен каждый раз рассматривать всю электронную таблицу или помнить ее координаты; сложность изменения формул, что требует от пользователя не только глубокого понимания их смысла, но и умения правильно программировать формулы на языке данной электронной таблицы; пользователь должен приложить значительные усилия, чтобы корректировать таблицы; наличие свободного доступа к формулам затрудняет возможность проверки достоверности выполненных расчетов; в пакете нет развитых средств для построения сетевого графика, а процессы выдачи результатов на печать или построения графиков требуют от пользователя специального обучения.

*Пакет PROPSPIN* представляет собой информационную систему предварительной оценки проектов. Он разработан представительством ЮНИДО в Вене в целях подготовки, исследования и анализа промышленных инвестиционных проектов. Как и COMFAR, PROPSPIN является лицензированным программным продуктом.

PROPSPIN предназначен для:

- 1) формулирования позиций инвестиционного проекта;
- 2) исследования последствий изменений выбранных параметров;
- 3) подготовки возможных сценариев, основанных на различных предположениях относительно перспектив проекта.

Отличительная черта PROPSPIN – его интегрированность.

Пользователь одновременно видит на экране и входные данные, и финансовый результат. Получаемый отчет представляет собой вариант финансового плана проекта с учетом выданных ограничений. Вместе с тем пакет не является средством проведения полного финансового анализа, а служит для быстрого выявления пригодных для дальнейшего рассмотрения вариантов. Таблицы, генерируемые системой, показывают основные физические и финансовые данные с точки зрения таких показателей, как норма доходности, период окупаемости, точка безубыточности. Если посредством анализа обнаруживаются слабые стороны финансовой структуры проекта, пользователь имеет возможность менять значения входных данных до тех пор, пока не будет найден такой набор параметров, который сделает проект приемлемым.

PROPSPIN состоит из двух частей: блока ввода данных и генератора отчетов. В первом задаются начальные инвестиции, данные об исходных материалах, стоимость рабочей силы, комплектующих и др. Некоторые параметры могут приниматься по умолчанию.

PROPSPIN представляет собой стандартный пакет, позволяющий провести предварительный финансовый анализ инвестиционного роста. Система может быть использована при составлении бизнес-плана только как вспомогательное средство.

В силу реализации в среде электронных таблиц пакет обладает всеми достоинствами и недостатками этого метода.

Пакет «Project Expert» – автоматизированная система планирования и анализа эффективности инвестиционных проектов на базе имитационной модели денежных потоков.

Разработчик пакета фирма «Про-Инвест Консалтинг» длительное время является участником рынка программных проектов в области экономики и финансов. Она начала свою деятельность в 1989 г. как инвестиционный центр при АН СССР и сегодня имеет более 1500 пользователей «Project Expert» в России и за рубежом.

Успех российского программного продукта объясняется тем, что он полностью, в первую очередь методически, отвечает международным стандартам.

Используемые в системе методы соответствуют Методическим рекомендациям по оценке эффективности инвестиционных проектов и отбору их для финансирования, утвержденным Госстроем России, Минэкономки России, Минфином России и Госкомпромом России 31 марта 1994 г., а расчет показателей эффективности инвестиций и финансовых результатов осуществляется также в соответствии с требованиями методики ЮНИДО.

В настоящее время пакет распространяется в двух версиях: *Project Expert for Windows 4.1 (Business plan guide)*, предназначенный для планирования и анализа эффективности инвестиций; *Project Expert for Windows (Biz planner 4.2)*– специальная версия для малого и среднего бизнеса.

В дополнение к этому пакету издана «Рабочая тетрадь предпринимателя для разработки бизнес-плана». Благодаря этой тетради любой предприниматель, даже не имеющий всей необходимой информации, может или самостоятельно, или при помощи специалистов подготовить бизнес-план, поскольку все таблицы одновременно являются входными данными для системы «Project Expert».

Как и в других системах расчета, в данном пакете предусмотрено объединение входных данных по смысловым блокам. Достаточно развернуто представлен налоговый блок.

«Project Expert» имеет средства, позволяющие провести детальный анализ проекта с учетом влияния на него общеэкономических факторов, характеризующих социально-экономическую среду, тенденций инфляции, соотношения курсов валют, динамики масштабов и структуры затрат на производство, включая сырье, материалы и комплектующие изделия, заработную плату управляющих и производственного персонала, стоимость основных фондов, особенности порядка и времени прохождения платежей за реализованную продукцию, общий инвестиционный климат, условия привлечения капитала, возможные изменения в системе налогов. Учитываются также факторы, определяющие рыночную и производственную стратегию проекта и влияющие на эффективность использования капитала: экспортные возможности; условия оплаты поставок сырья, материалов и комплектующих, используемых в производстве; требуемые объемы запасов готовой продукции на складе в зависимости от колебания рыночного спроса; запасы сырья, материалов и комплектующих изделий в зависимости от постоянства и надежности поставок.

«Project Expert» производит расчет финансовых показателей эффективности инвестиций, соответствующих международным стандартам. В версии «Business plan guide» рассчитываются и показатели финансового состояния (рентабельность, ликвидность, платежеспособность).

Пакет обеспечивает представление результатов финансового анализа в виде таблиц, диаграмм и графиков, которые могут быть выведены на печать. Пользователь может произвести интегральную оценку проекта по многим критериям. Оценивая программную реализацию, отметим, что пакет выполнен с использованием современного многооконного интерфейса. Расширенная система подсказок, удобное представление информации на экране, возможность общения с информацией и удобство вывода на печать позволяют утверждать, что пакет удовлетворяет требованиям, предъявляемым к программным продуктам такого класса. Вместе с тем возможны улучшения в сервисном обслуживании потребителя и графической реализации финансовых переменных.

Данная система позволяет автоматически провести анализ чувствительности инвестиционного проекта посредством варьирования различных параметров (объема продаж, цены реализации продукции (работ, услуг), прямых производственных затрат, постоянных затрат, ставки дисконтирования).

Для более качественной подготовки бизнес-плана проекта в дополнение к основному пакету пользователь может приобрести разработанный фирмой «Про-Инвест Консалтинг» пакет, содержащий модули «Project Risk» и «Project Questionnaire».

Являясь самостоятельными программными продуктами, модули дополняют «Project Expert for Windows» до системы, обеспечивающей полную организационно-технологическую поддержку инвестиционного процесса.

В модуле «Project Risk» предусмотрены средства, которые позволяют экспертам в диалоговом режиме проанализировать риск проекта, выделить факторы наибольшего риска и прокомментировать причины их возникновения. При помощи специальных средств модуля создается необходимый перечень факторов риска, учитывающий специфические условия реализации проекта.

«Project Risk» содержит три раздела, охватывающие все периоды реализации проекта: подготовительный период, период производства, период сбыта. При проведении анализа эксперт определяет уровень риска по всем факторам опросного листа. Программа позволяет выводить результаты анализа и опросные листы на принтер или формировать файл для печати в MS Winword.

«Project Questionnaire» позволяет произвести качественную экспертизу инвестиционного проекта, рассчитать интегральный показатель уровня по эффективности.

Фирма «Про-Инвест Консалтинг» развивает систему «Project Expert» в двух направлениях: для малого и среднего бизнеса (доступно любому предприятию), а также в виде специальной версии индивидуальной поставки для крупных корпораций.

Главной задачей второго варианта системы, реализуемого на базе версии 5.0 «Project Expert» (система планирования и управления проектами), является моделирование и оценка действий многопрофильного с широким ассортиментом выпускаемой продукции предприятия, действующего на нескольких рынках. При определенных условиях эта система может использоваться и региональными органами власти для решения многофункциональных задач социально-экономического развития региона, города.

«Project Expert» занимает промежуточное положение на рынке между программами, осуществляющими управление проектами («Microsoft Project», «Time line» и др.), и мощными комплексами по корпоративному планированию и управлению (SAP, BAAN и др.). Последние, как правило, устанавливаются на рабочих станциях и стоят десятки тысяч долларов. Некоторые из них (SAP) уже проникли на российский рынок и довольно активно на нем распространяются.

В практике бизнес-планирования могут быть также широко использованы ресурсы и средства Интернета на всех стадиях подготовки бизнес-плана, таких как:

- 1) формирование бизнес-идеи;
- 2) исследование товарных рынков;
- 3) исследование фирменной структуры рынка;
- 4) изучение потребителей;
- 5) формирование товарной политики, разработка концепции новых товаров;
- 6) сервисное обслуживание;
- 7) формирование гибкой стратегии ценообразования;
- 8) реализация товаров через Интернет;
- 9) применение платежных систем Интернета;
- 10) реклама;
- 11) связи с общественностью;
- 12) совершенствование систем внутренних и внешних коммуникаций;
- 13) реклама бизнес-плана;
- 14) презентация бизнес-плана;
- 15) проведение переговоров с партнерами и инвесторами.

В последнее время в связи с высокими потребностями рынка и постоянным обновлением технического и программного компьютерного обеспечения появляются более совершенные версии существующих программных продуктов и принципиально новые продукты.

### **Тема 3.2. Требования к оформлению и предоставлению бизнес-плана**

Оформление бизнес-плана начинается с подготовки титульного листа. Он должен сразу обеспечить информацию о том, где, когда и кем составлен данный документ. Здесь же указывается название проекта, которое должно кратко и четко формулировать идею, заложенную в бизнес-плане.

Вторая страница плана содержит оглавление, которое должно отражать его структуру. Это номенклатура разделов или параграфов. При любом варианте содержание должно быть четко оцифровано обязательно арабскими цифрами. Затем идет введение, в котором указаны задача составления бизнес-плана и круг лиц, которым он адресован. Целесообразно также отметить, почему возникла необходимость в создании данного проекта или инвестиционного замысла.

Объем резюме не должен превышать нескольких страниц. В этом разделе указывается все главное, что должно быть понято и оценено потенциальным инвестором, т. е. информация, дающая представление о фирме и обеспечивающая все необходимые данные, характеризующие ее коммерческую деятельность. В приоритетном порядке указываются направления деятельности компании, по каждому направлению определяются целевые рынки и ответственные лица. Составители плана должны кратко и четко сформулировать основные цели проекта, а также его конкретные задачи.

Таким образом, в разделе должны быть освещены основные цели фирмы, ее стратегия, разработанные для ее достижения конкретные мероприятия.

Эти данные целесообразно представить в форме таблицы, содержащей описание деловых приемов, которые собирается использовать фирма, и соответствующих им мероприятий, направленных на решение конкретных задач в рамках выбранной стратегии.

Целесообразно также определить в таблице круг лиц, ответственных за выполнение различных мероприятий. Указание там же точных сроков реализации важно как для составителя плана, так и для потенциального инвестора. Определение в бизнес-плане временных рамок показывает, что план разработан подробно и добросовестно.

В разделе, посвященном товарам и услугам, описываются все товары и услуги фирмы, которые предлагаются на рынке покупателям. Подготовка раздела предшествует значительная предварительная работа по выбору товара или услуги, который должен стать основой бизнеса фирмы. В рамках данного раздела необходимо подробно описать предлагаемые товары и услуги, указать их основные преимущества в глазах потребителя, а также имеющиеся недостатки и меры по их преодолению. Особо следует подчеркнуть разницу между тем, что представлено на рынке в настоящее время, и тем, что собирается в будущем предложить фирма, так как выход на рынок и рост объемов продаж напрямую зависят от уникальных свойств представленного в бизнес-плане продукта.

Цель раздела, посвященного анализу рынка и сбыта, – предоставить инвестору достаточные фактические материалы, чтобы убедить его в конкурентоспособности рассматриваемого проекта, а также помочь предпринимателю определить, кто будет покупать его товар и где его ниша на рынке. Этот раздел является одним из наиболее трудных и важных, так как он построен на рыночных оценках, которые оказывают непосредственное влияние на финансовый и производственный планы компании. В данном разделе предприниматель должен осветить следующие вопросы:

- 1) типы рынков, на которых действует фирма;
- 2) основные сегменты рынков по каждому виду товаров или услуг;
- 3) факторы, влияющие на спрос на каждом из сегментов рынка;
- 4) перспективы изменения потребностей покупателей и возможная реакция компании на эти изменения;
- 5) реальное состояние и прогнозы развития емкости используемых сегментов рынка на ближайшее время и на более отдаленную перспективу;
- 6) реакция рынка на новые товары.

В некоторых бизнес-планах в отдельный раздел выделяется оценка конкуренции на рынках сбыта. Этот раздел посвящен анализу рыночной конъюнктуры, характеристике конкурентов, их стратегии и тактике. Оценивая деятельность конкурентов, необходимо дать ответы на следующие вопросы:

- 1) насколько область деятельности фирмы подвержена изменениям;
- 2) велико ли число фирм, предлагающих сходные товары и услуги;
- 3) какую часть рынка, контролируют фирмы-конкуренты;
- 4) как обстоят дела у фирм-конкурентов с доходами, внедрением новых технологий, рекламой и послепродажным обслуживанием;
- 5) что является предметом наиболее жесткой конкуренции в данной сфере деятельности (цена, качество, послепродажное обслуживание и др.).

В разделе бизнес-плана, посвященном маркетингу, освещаются способы достижения намечаемых объемов продаж и доведения выпускаемой продукции до потребителя. Необходимо, чтобы в плане были указаны общая стратегия маркетинга, принятая в фирме, схема ценообразования и реализации товара, а также методы стимулирования роста объемов продаж. Большое значение имеют также организация послепродажного обслуживания клиентов, реклама выпускаемых товаров и формирование общественного мнения о товарах и фирме, их выпускающей.

Раздел «План производства» включается в бизнес-план только теми предпринимателями, которые собираются заниматься производством товаров. Главная задача здесь – убедить потенциальных партнеров, что фирма будет в состоянии производить необходимое количество товара требуемого качества в нужные сроки.

Обычно производственный план включает в себя следующие структурные элементы:

- 1) характеристику производственного цикла;
- 2) анализ размещения предприятия с точки зрения таких факторов, как близость к рынкам сбыта, поставщикам, наличие квалифицированных трудовых ресурсов, транспортные расходы, уровень развития инфраструктуры;
- 3) оценку необходимых факторов производства и динамику их изменения;
- 4) оценку поставщиков сырья и материалов с точки зрения их надежности, опыта сотрудничества и др.;
- 5) нормативные акты, касающиеся производства, а также влияющие на характер и сроки открытия и функционирования предприятия;
- 6) издержки производства и динамику их изменения.

В разделе, посвященном риску, освещаются проблемы, которые могут возникнуть у фирмы в процессе реализации проекта, и основные методы защиты от потенциальных трудностей. Данный раздел содержит следующие составные части:

- 1) перечень возможных рисков с указанием вероятности их возникновения и ожидаемого ущерба от этого;
- 2) организационные меры по профилактике и нейтрализации рисков;
- 3) программу страхования от рисков.

Раздел бизнес-плана, касающийся финансового плана, необходимо посвятить оценке потенциала фирмы и планированию ее финансовой деятельности с целью достижения жизнеспособности компании и эффективного использования имеющихся денежных средств. В данном разделе содержатся следующие планово-отчетные документы:

- 1) оперативный план;
- 2) план доходов и расходов;
- 3) план движения денежных средств;
- 4) балансовый отчет.

Указанные документы носят планово-отчетный характер. Планирование осуществляется на основе прогноза будущей деятельности фирмы в рамках определенного периода времени. Отчет составляется за прошедший период времени. Приведенные в этих документах данные используются далее для анализа финансового состояния фирмы.

В разделе, касающемся вопросов финансирования, излагается план создания новой фирмы или расширения уже функционирующей. При составлении этой части бизнес-плана предприниматель обязан рассмотреть следующие вопросы:

- 1) средства, необходимые для реализации предлагаемого проекта;
- 2) источник инвестиций;
- 3) сроки окупаемости и размеры ожидаемого дохода от реализации проекта.

Помимо указанных разделов бизнес-плана, целесообразно также включить в него организационный план, содержащий краткую характеристику организационной структуры компании, сведения о персонале, информацию о правовом обеспечении деятельности фирмы.

В конце бизнес-плана приводится фактографическая информация, а именно полное наименование предприятия или фирмы, юридический адрес, номера контактных телефонов, телекс, факс, а также названия организаций и телефоны, по которым читатель плана сможет получить в случае необходимости дополнительную информацию.

## **Рекомендации к оформлению бизнес-плана:**

- 1) оформление бизнес-плана должно соответствовать имиджу преуспевающей фирмы, оно должно быть привлекательным, но неброским;
- 2) степень детализации должна соответствовать целям плана, но не включать ничего лишнего: четкая структура и его наглядность, краткость. Зарубежная практика показывает, что оптимальным является объем бизнес-плана в 40 страниц;
- 3) в бизнес-план не должна включаться второстепенная и справочная информация. Ее лучше вынести в приложения. Объем приложений не ограничивается;
- 4) стиль изложения должен отличаться простотой и отсутствием языкового и терминологического барьеров. Бизнес-план должен быть понятен широкому кругу людей, а не только специалистам;
- 5) информация бизнес-плана должна быть емкой, четкой и в то же время краткой (таблицы, графики и т. д.);
- 6) предложения и прогнозы бизнес-плана должны быть обоснованы и подкреплены ссылками на источники информации;
- 7) точность финансовых расчетов – необходимое условие;
- 8) должны быть обсуждены риски компании;
- 9) бизнес-план должен быть подготовлен с учетом требований и стандартов организаций и лиц, которым предполагается представить этот документ.