

10 тема

# **БИЗНЕС-ПЛАН ОРГАНІЗАЦІЇ**

# Вопросы

- Место и роль бизнес-плана инвестиционного проекта в планировании организации
- Содержание и реализация бизнес-плана
- Использование программных продуктов в практике планирования

# 1 вопрос

---

Место и роль бизнес-плана инвестиционного проекта в планировании организации

Бизнес-план вошел в практику российского предпринимательства как инструмент стратегического планирования, а также как необходимый документ для ведения деловых переговоров с инвесторами, кредиторами, а также для государственных управляющих органов. Между стратегическим и бизнес-планом существует ряд различий.

**Стратегический план** составляется в целом по предприятию (или по его отдельным подразделениям) и охватывает весь комплекс целей и задач, связанных с различными стратегиями жизнедеятельности организации. **Бизнес-план** ориентирован, как правило, на конкретные цели и задачи в связи с созданием и развитием нового бизнеса, которые должны быть выполнены к определенному сроку.

Бизнес-план имеет строго очерченный горизонт планирования, в то время как стратегическому плану свойственен более широкий, растущий горизонт времени.

Бизнес-план, деловой план или план фирмы, разрабатывается на различные периоды планирования: год, 2-3 года, 5 и более лет в зависимости от отраслевых особенностей производственного цикла и продолжительности интервала планирования (месяц, квартал, полугодие, год).

Цель бизнес-плана - спланировать и оптимизировать на определенный период производственно-хозяйственную деятельность предприятия (по объемам производства и реализации товаров и услуг в соответствии с потребностями рынка, обеспечением ресурсами и принятыми обязательствами) и выполнить финансово-экономическую оценку ее результатов.

Бизнес-план разрабатывается на основе утвержденной предприятием долгосрочной стратегии, принятых тактических решений по ее реализации и утвержденных руководством предприятия директивных заданий (основных показателей). Таким образом, можно констатировать, что бизнес-план является частью стратегического плана с конкретной проработкой определенной проблемы (бизнес-план по продукту, техническому решению, стратегическому центру хозяйствования).

С позиций стратегического подхода к планированию бизнес-план должен быть подчинен основным целевым установкам аксиоматического характера: для кого производить продукцию (группы потребителей и их требования, потребительский спрос, предложения на рынке товаров и услуг); что производить в плановом периоде (номенклатура и ассортимент, объемы производства, график и объемы поставок); как производить (технология и материально-техническое снабжение, инвестиции и текущие издержки, цены и результаты).



# **Задачи планирования**

## 1 задача - **Исследование рынка (маркетинг)**

- уточняются традиционные и выявляются новые направления потребительского спроса, емкости рынков сбыта (сегментов рынка сбыта) продукции товаров и услуг;
- исследуются предложения по видам товаров и услуг;
- разрабатываются балансы спроса и предложения;
- исследуется уровень цен, тарифов и других внешних факторов, влияющих на показатели коммерческой деятельности предприятия.

## **2 задача - Определяются директивные показатели и разрабатывается производственная программа**

- номенклатура и ассортимент производства товаров и услуг;
- использование производственных мощностей и объемы производства товаров и услуг;
- объемы и графики поставок товаров и услуг.

## 3 задача

- определяются: возможности технологических процессов и вспомогательных производств по выполнению производственных заданий, мероприятия по модернизации, реконструкции, организации производства и труда; потребность в инвестициях, текущие издержки производства, хозяйственная и полная себестоимость товаров и услуг; финансово-экономические показатели предприятия.

# Основу бизнес-плана составляют:

- основные технико-экономические и финансовые показатели;
- исходные данные;
- технологическая часть;
- научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР);
- капитальное строительство, реконструкция и техническое перевооружение;
- организация производства и его обслуживания;
- основной капитал, его использование и воспроизводство;
- организация труда и управление персоналом;
- производственная программа;
- потребность в ресурсах и их стоимость;
- потребность в персонале и оплата труда;
- издержки производства и их распределение;
- себестоимость товаров и услуг;
- реализация продукции и услуг;
- прибыль и ее распределение;
- показатели финансовой и экономической оценки;
- выводы и рекомендации.

Приведенные показатели бизнес-плана определяют не только содержание, но и последовательность выполнения необходимых планово-экономических расчетов. Поэтому для качественной разработки бизнес-планов необходима достоверная исходная маркетинговая, производственная, финансовая и другая планово-экономическая информация.

Близким «родственником» бизнес-плана является технико-экономическое обоснование (ТЭО). Это еще один вариант плана развития предприятия. В связи с этим функции ТЭО во многом близки функциям бизнес-плана. Главным отличием ТЭО от бизнес-плана является то, что **технико-экономическое обоснование** - это специфический плановый документ, где особый акцент сделан на производственно-технические аспекты проекта, в то время как коммерческие, рыночные проблемы будущего бизнеса остаются почти нераскрытыми. Следовательно, можно говорить о гораздо более узком, специфическом характере ТЭО по сравнению с бизнес-планом.

В практике планирования выделяют  
несколько **типов бизнес-планов** в  
зависимости от круга задач, которые должно  
решать предприятие



## Производственный (внутренний) бизнес-план

- необходим для планирования и прогнозирования деятельности;
- для определения целей развития в предстоящем плановом периоде;
- для решения проблем, с которыми предприятие сталкивается при реализации своих целей, и определения путей их преодоления с наименьшими затратами.

Производственный бизнес-план позволяет убедиться, что все тщательно спланировано и целесообразно с точки зрения финансового, материального обеспечения, а также трудовых отношений с учетом прошлой деятельности и учетом конъюнктуры рынка.

## **ИНВЕСТИЦИОННЫЙ БИЗНЕС-ПЛАН**

- является инструментом для привлечения инвесторов. Он предусматривает строительство (освоение инвестиций), изменение технологии, все то, что связано с такой экономической категорией, как инвестиции. В инвестиционном плане должны быть максимально учтены главные интересы кредиторов - обеспечение возвратности кредита и своевременная уплата процентов за пользование им.

## **бизнес-план финансового оздоровления**

- **составляется предприятием, находящимся в состоянии неплатежеспособности, и предполагает финансовое оздоровление предприятия обычно в период наблюдения или внешнего управления его имуществом. Этот бизнес-план проходит достаточно длительный и сложный период согласования с кредиторами, с собственниками неплатежеспособного предприятия. Порядок согласования, структура бизнес-плана и методика его становления разработаны и утверждены Федеральными органами по делам о несостоятельности (банкротстве) предприятий.**

## **бизнес-план для получения кредитов**

- с целью пополнения оборотных средств предприятия или для реализации широкомасштабных проектов развития действующего производства.

В России бизнес-план чаще разрабатывается предприятиями, начинающими свой бизнес. Зарубежные фирмы предпочитают его составлять на отдельную сделку. Такой подход ближе к пониманию классической роли бизнес-плана, который обычно отражает развитие *одного* направления в деятельности фирмы. Хотя если у предприятия есть несколько направлений, то оно может иметь несколько бизнес-планов одновременно.

## Основными причинами необходимости составления бизнес-плана в российском предпринимательстве являются:

- желание получить надежные инвестиции, в том числе иностранные;
- стремление начать бизнес с большим объемом ресурсов, для чего необходимо привлечение капитала партнеров;
- отсутствие необходимого опыта работы в рыночных условиях и попытка его компенсировать за счет совместных согласований будущих действий партнеров по бизнесу;
- привлечение внимания региональных властей к бизнесу территории и попытка получения субсидий и льгот для его основания;
- подготовка к конкурентной борьбе на рынке и доказательство готовности к ней;
- необходимость выявления реального круга проблем, мешающих развитию бизнеса.

В разработке бизнес-плана для фирмы существует два основных подхода. Каждый подход имеет свои сильные и слабые стороны

- Первый - это когда план составляется наемной группой специалистов, а работники фирмы выступают его инициаторами и эпизодическими участниками разработки. В этом случае можно ожидать более точную методику разработки проекта, но относительно слабое знание конкретных реалий условий предпринимательства.
- Второй - когда сами работники фирмы выступают разработчиками бизнес-плана, обращаясь за методической помощью к специалистам других фирм. В этом случае можно ожидать слабые знания методики разработки проекта, но хорошее знание конкретных реалий условий предпринимательства. Считается, что участие руководства фирмы в разработке бизнес-плана значительно повышает точность обоснования его показателей.

# 2 вопрос

---

Содержание и реализация бизнес-плана



Многочисленные определения понятия «бизнес-план инвестиционного проекта» можно свести к следующему: **бизнес-план инвестиционного проекта** — основной документ, в котором в краткой форме, в общепринятой последовательности разделов, излагаются главные характеристики проекта, позволяющие обосновать и оценить возможности проекта и убедить инвестора в эффективности предполагаемых инвестиций.

В состав бизнес-плана инвестиционного проекта, как правило, входят следующие пункты.

## **1 Общие предпосылки и история проекта:**

- данные об организаторе проекта: имена, адреса, форма собственности, финансовые возможности;
- предпосылки для создания проекта;
- цель проекта;
- общие черты маркетинговой стратегии проекта;
- месторасположение проекта (ориентирован ли проект на местные или внешние ресурсы, на местный или внешний рынок);
- государственная или региональная экономическая и промышленная политика содействует реализации проекта.

## **2 Общий анализ рынка и концепция маркетинга - анализ результатов маркетинговых исследований по направлениям:**

- деловая среда;
- целевой рынок и сегментация рынка;
- каналы сбыта;
- конкуренция;
- жизненные циклы продуктов;
- цикличность сегмента рынка;
- анализ годовых показателей спроса (объем спроса, уровень цен) и поставок, а также анализ тенденций спроса и поставок;
- обоснование маркетинговых стратегий;
- формулировка общей концепции маркетинга;
- расчет маркетинговых издержек;
- расчет бюджетных показателей продаж и поступлений (количество, цены, доля рынка и т.д.);
- определение влияния проекта на производственную программу и производственную мощность предприятия, а также на технологический уровень производства.

### **3 Сырье и поставщики:**

- расчет годовой потребности в поставках материальных ресурсов;
- оценка наличия необходимых материальных ресурсов (сырье, полуфабрикаты, вспомогательные материалы, комплектующие и т.д.);
- анализ полученных результатов и разработка возможных стратегий по поставкам (маркетинг поставок);
- выявление возможностей долгосрочного сотрудничества с потенциальными поставщиками.

**4 Месторасположение, участок и окружающая среда -**  
идентификация месторасположения и характеристика  
выбранного для размещения предприятия участка с учетом:

- воздействия на экологическую ситуацию в регионе;
- социально-экономической политики местных властей;
- имеющейся инфраструктуры;
- природных условий;
- расчет основных затрат, относящихся к месторасположению и участку;
- обоснование выбора и критический анализ аспектов месторасположения и участка.

## 5 Проектирование и технология:

- расчет производственной программы и производственной мощности предприятия;
- описание и обоснование выбора технологии (соответствие технологии продукту и производственному процессу; основные преимущества и недостатки; жизненный цикл технологии; методы передачи технологии; затраты по освоению, обучению, страхованию рисков; расчет издержек; юридические аспекты приобретения и передачи технологии);
- описание общей схемы проекта и его рамок;
- расчет стоимости основных элементов производства на предприятии;
- определение состава основных работ;
- расчет затрат.

## ***6 Управление и накладные расходы:***

- **организационная структура, схема управления, принципы управления;**
- **расчет управленческих расходов.**



## ***7 Трудовые ресурсы:***

- социально-экономическая и культурная среда, ее соответствие требованиям проекта;
- наличие свободных трудовых ресурсов;
- образовательные и квалификационные требования;
- необходимость переподготовки кадров;
- причины привлечения иностранных специалистов, если такая необходимость возникает;
- основные кадры;
- штатное расписание;
- расчет затрат по оплате труда.

## **8 *Схема реализации проекта:***

- расчет продолжительности проекта;
- расчет продолжительности начального периода производства;
- составление плана мероприятий по своевременной реализации этапов проекта.

## 9 Финансовый анализ и оценка инвестиций:

- характеристика критериев, определяющих оценку инвестиций;
- расчет полных инвестиционных издержек (включая затраты: на приобретение или аренду земельного участка; подготовку участка; проектирование и строительство зданий и сооружений; приобретение основного оборудования; приобретение вспомогательного и обслуживающего оборудования; основной акционерный капитал; предпроизводственные расходы и капитальные затраты; потребности в чистом оборотном капитале);
- полные издержки на проданную продукцию (текущие издержки; амортизационные отчисления; издержки на маркетинг; транспортные издержки; издержки обращения; издержки финансирования; накладные издержки);
- финансирование проекта (источники финансирования; влияние издержек финансирования и издержек по обслуживанию долга на эффективность проекта; наличие налоговых, амортизационных, таможенных и других льгот для инвестиционных проектов (государственная политика в отношении финансирования и инвестирования));
- оценка инвестиций (расчет дисконтированного денежного потока и связанных с ним показателей (чистой текущей стоимости и внутренней нормы доходности проекта); расчет срока окупаемости; рентабельность начального инвестированного капитала и рентабельность акционерного капитала; финансовое и экономическое влияние проекта на региональную и государственную экономическую среду);
- анализ неопределенности, включая: определение критических переменных при анализе чувствительности; оценку рисков; определение возможных сценариев поведения и средств управления в условиях риска; антикризисные стратегии; анализ чувствительности проекта к систематическим рискам;
- анализ национальной экономики.

## 10 Выводы

- главные достоинства проекта;
- основные недостатки проекта;
- вероятность осуществимости проекта;
- оценка целесообразности реализации проекта.

# Реализация бизнес-плана

Эффективность бизнес-планирования проявляется только после реализации проекта в реальных производственных или рыночных условиях. Это означает как необходимость повышения качества планируемых показателей, так и возможность получения высоких реализационных результатов. Бизнес-план дает каждому предпринимателю четкие ориентиры на период действия проекта. Сравнивая получаемые результаты с запланированными показателями, предприниматель или менеджер может судить о том, как идет его бизнес, а при необходимости принять организационно-управленческие решения для улучшения своих дел.

Этап реализации бизнес-плана охватывает обычно период времени от принятия решения об инвестировании проекта до начала коммерческой деятельности фирмы. Реализация плана означает выполнение проектных предложений и достижение положительных экономических результатов. Это предусматривает использование линейных и сетевых моделей, соединяющих в единую систему различные виды и этапы выполняемых работ, имеющих определенную продолжительность и стоимость.

## Основные работы, предусматривающие реализацию конкретного бизнес-плана на отечественных предприятиях, состоят в следующем:

- набор и комплектование команды внедрения;
- создание и регистрация хозяйственной фирмы;
- приобретение или разработка прогрессивной технологии;
- выбор подрядчиков, консультантов и поставщиков;
- подготовка заявочных документов;
- формирование и выставление предложений;
- обоснование рыночной цены товара;
- проведение переговоров и заключение контрактов;
- приобретение или оформление аренды земли;
- приобретение или оформление аренды земли;
- проведение строительно-монтажных работ;
- закупка и установка технологического оборудования;
- заключение договоров о закупке материальных ресурсов;
- осуществление маркетинговых исследований;
- обучение и расстановка специалистов фирмы;
- завершение бизнес-проекта;
- освоение производства продукции;
- организация рынка сбыта товаров.



В процессе реализации бизнес-проекта разрабатывается план-график выполнения основных этапов работ и составляется уточненная смета затрат. Планирование и управление работами по реализации разработанного бизнес-плана предполагает создание системы текущего контроля и анализа всех затрат ресурсов. Для этого необходимо прежде всего установить контрольные точки расхода ресурсов и срока выполнения работ, по которым можно определить, как идут текущие дела, все ли намеченные планы выполняются. Следует проверять с определенной периодичностью соотношение доходов и расходов предприятия, состояние денежной наличности, уровень складских запасов, качество работ и т.д.

Корректируется бизнес-план на основе полученных контрольных показателей, что дает возможность, не изменяя общей стратегической цели бизнес-проекта, обеспечивать в новых условиях оперативное планирование и управление производством, а также достижение запланированных конечных результатов.

# 3 вопрос

---

**Использование программных продуктов в практике планирования**

При подготовке бизнес-планов может быть использовано как универсальное, так и специализированное программное обеспечение. К универсальному программному обеспечению относят текстовые редакторы и электронные таблицы как в рамках офисных пакетов, так и отдельных самостоятельных программ. Если бизнес-план создается в офисном пакете, то нет необходимости в какой-либо дополнительной программе. Как показала практика, в большинстве случаев разработка бизнес-планов с использованием универсального программного обеспечения ведется в офисном пакете *Microsoft Office*. Для подготовки расчетно-аналитической части бизнес-плана может быть использовано специальное программное обеспечение.

Анализ российского рынка программного обеспечения для автоматизации бизнес-планирования показал наличие как минимум 15 продуктов, обладающих необходимой функциональностью для расчета и анализа финансово-аналитической части бизнес-плана и бизнес-плана целиком.

Среди отечественных можно выделить следующие:

- *Project Expert* консалтинговой фирмы «Про-Инвест Консалтинг»;
- **Инэк-Аналитик** консалтинговой фирмы «Инэк»;
- **ТЭО-Инвест** Института проблем управления РАН;
- **Альт-Инвест** исследовательско-консультационной фирмы «Альт»;
- *Business Plan PL* консалтинговой фирмы «Общество финансового и экономического развития предприятий РОФЭР»;
- «**Мастерская бизнес-планирования**» фирмы ООО «Корпоративный Менеджмент»;
- «**Мастер проектов**» консалтинговой фирмы «Консультационная группа Воронов и Максимов»
- др.

Среди наиболее известных зарубежных программ можно выделить:

- ***COMFAR (Computer Model for Feasibility Analysis and Reporting)***, разработчиком которой является Комитет по промышленному развитию при ООН (*UNIDO*).

Все присутствующее на российском рынке программное обеспечение для автоматизации бизнес-планирования можно классифицировать на несколько групп, каждая из которых ориентирована на решение специфических задач и занимает свою нишу в рамках организации управления инвестициями. Их отличия обусловлены уровнем решаемых задач и набором инструментов, которые они предлагают для работы.



Наибольшей популярностью среди сотрудников финансовых и маркетинговых служб предприятий различной отраслевой принадлежности пользуются системы

***Project Expert***, доля которой составила 40%;  
**Альт-Инвест** - 33% и **Инэк-Аналитик** - 17%.

## ***Project Expert*** дает возможность:

- проанализировать несколько вариантов достижения целей развития предприятия и выбрать из них оптимальный;
- создать безупречный бизнес-план предприятия, соответствующий международным стандартам (МСФО);
- разработать схему финансирования инвестиционного проекта с учетом будущих потребностей в денежных средствах;
- проанализировать планируемую структуру затрат и прибыльность отдельных подразделений и видов продукции, определить минимальный объем выпуска и предельные издержки, подобрать производственную программу и оборудование, схемы закупок и варианты сбыта;
- проконтролировать выполнение бизнес-плана;
- гибко учитывать изменения в экономическом окружении и оперативно отражать эти изменения в плане.

То есть данная программа обеспечивает построение  
финансовой модели предприятия и его  
экономического окружения; достоверный пошаговый  
анализ вариантов принимаемых решений и даже  
разработку стратегического плана развития  
предприятия.

## Программа Альт-Инвест

- применяется для анализа финансовой состоятельности и экономической эффективности инвестиционных проектов любого типа, независимо от их отраслевой принадлежности, схемы финансирования, сроков и объемов инвестиций.
- Пакет Альт-Инвест реализован с использованием электронных таблиц *Microsoft Works* или *Excel* и может работать в среде других распространенных табличных процессоров. Достоинством пакета является то, что вся информация представлена на всем экране. Изменив значение показателей, пользователь мгновенно получает реакцию на свои действия.
- Кроме того, в Альт-Инвесте пользователь имеет непосредственный доступ к формулам, по которым происходят расчеты.

## Инэк-Инвестор

- это программный комплекс, предназначенный для разработки, анализа и оценки инвестиционных проектов, отвечающих требованиям российских и зарубежных финансовых институтов.
- Данная система инвестиционного проектирования, включая в себя возможность программного комплекса **Инэк-Аналитик**, дополнительно позволяет более детально оценить бизнес-план инвестиционного проекта.

## **ТЭО-Инвест**

- программный комплекс для финансового планирования и разработки бизнес-планов инвестиционных проектов.

## ***Business Plan PL***

- программа, предназначенная для разработки бизнес-планов и ТЭО на профессиональном уровне.

Для финансового планирования специалистами часто используется программа «1С: Финансовое планирование». Она представляет собой базовую версию компоненты «оперативный учет» системы «1С: Предприятие 7.7» и типовую конфигурацию «Финансовое планирование». К функциональным возможностям конфигурации «Финансовое планирование» относятся:

- стратегическое и оперативное планирование (бюджетирование);
- сбор данных о фактическом выполнении плана;
- план-фактный анализ исполнения бюджета;
- моделирование, анализ и прогнозирование финансового состояния организации.



## Аналитическая система *Prime Expert*

- Предназначена для финансового моделирования и оценки планируемой деятельности компании с учетом снижения финансовых рисков.
- Система особенно эффективна для планирования инвестиционных решений и пересмотра инвестиционных программ крупных компаний.
- Это рабочий инструмент менеджмента подразделений, отвечающих за формирование и корректировку инвестиционной программы, стратегическое планирование, принятие решений о слияниях и поглощениях, реструктуризацию, выделение отдельных направлений бизнеса.
- Удобно создавать и сравнивать различные варианты инвестиционной программы предприятия, проводить анализ цепочек создания стоимости, в том числе в разрезе групп потребителей, используемых ресурсов, статей затрат, производственных переделов.
- Инструментарий *Prime Expert* позволяет сосредоточиться на эффективных видах деятельности, продуктах и услугах, сегментах и направлениях инвестирования.

Из других групп программных продуктов, предназначенных для планирования, можно выделить корпоративные системы, однако пока их предлагают на российском рынке преимущественно западные фирмы.