



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
**Рубцовский индустриальный институт (филиал)**  
федерального государственного бюджетного образовательного  
учреждения высшего образования  
«Алтайский государственный технический университет им. И.И. Ползунова»  
(РИИ АлтГТУ)

**Е.С. БЕЛЯЕВА**

## **БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ**

**Курс лекций**

Учебно-методическое пособие для студентов направления  
«Менеджмент»  
дневной и заочной форм обучения

**Рубцовск 2015**

УДК 336.6

Беляева Е.С. Бизнес-планирование: Курс лекций: Учебно-методическое пособие для студентов направления «Менеджмент» дневной и заочной форм обучения / Рубцовский индустриальный институт. - Рубцовск, 2015. – 43 с.

В учебном пособии в доступной форме раскрыты основные понятия бизнес-планирования, структура бизнес-плана. Подробно рассмотрены основные элементы бизнес-плана и даны рекомендации по его составлению.

Рассмотрено и одобрено  
на заседании кафедры  
«Менеджмент и экономика» РИИ.  
Протокол №14 от 30.06.15.

Рецензенты: коммерческий директор  
ООО «Фирма «Время»»

Г.В. Плотникова

к.э.н., доцент кафедры  
«Финансы и кредит»

А.В. Сорокин

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>Требования к результатам освоения дисциплины</b>	4
<b>Тема 1. Введение в бизнес-планирование</b>	9
1.1. Понятие и классификация бизнес-планов	9
1.2. Цели разработки бизнес-плана	11
1.3. Основные участники бизнес-плана и их функции	12
1.4. Назначение и основные направления бизнес-планирования	13
<b>Тема 2. Структура бизнес-плана</b>	15
2.1. Основные элементы бизнес-плана	15
2.2. Содержание структурных элементов бизнес-плана	16
<b>Тема 3. Описание предприятия и отрасли</b>	19
3.1. Описание предприятия	19
3.2. Анализ отрасли	20
3.3. Описание продукта (услуги)	20
<b>Тема 4. План маркетинга</b>	22
<b>Тема 5. Календарный план. План производства</b>	23
5.1. Календарный (деловой, инвестиционный) план	23
5.2. Производственный план	24
<b>Тема 6. Организационный план</b>	26
<b>Тема 7. Финансовый план</b>	28
7.1. Баланс денежных расходов и поступлений	28
7.2. Анализ эффективности проекта	30
7.3. Анализ чувствительности	35
<b>Тема 8. Продвижение бизнес-плана и его реализация</b>	36
8.1. Презентация и реклама бизнес-плана	36
8.2. Контроль и систематическое перепланирование бизнес-плана. Корректировка бизнес-плана	38
<b>Приложение 1</b>	41

## Требования к результатам освоения дисциплины

Дисциплина «Бизнес-планирование» относится к обязательным дисциплинам базовой части профессионального цикла, преподается в седьмом семестре, после изучения специальных экономических и управленческих дисциплин профессионального цикла. Для освоения дисциплины студенты должны обладать базовыми знаниями в области экономики, математики и ряда других наук.

Формой итогового контроля знаний является экзамен. Студенты выполняют расчетную работу по дисциплине.

Изучение учебного курса «Бизнес-планирование», ориентированного на деятельность хозяйствующего субъекта, создает возможность и необходимость использовать полученные знания в области макро- и микроэкономики, менеджмента, маркетинга, статистики, экономико-математических методов, логистики, финансового менеджмента, бухгалтерского учета и анализа хозяйственной деятельности и других учебных курсов.

Дисциплина занимает важное место в профессиональной подготовке менеджеров, так как она ориентирована на конкретно-экономическую практику хозяйственной деятельности, что позволяет конкретизировать теоретические знания, полученные на предшествующем этапе изучения комплекса экономических и управленческих дисциплин. Поэтому изучение бизнес-планирования позволит выработать навыки постановки и решения бизнес-проблем, развить творческое мышление, выработать умение решать конкретные экономические ситуации, что является необходимым условием формирования современного менеджера-профессионала.

Требования к результатам освоения дисциплины представлены в таблице 1.

Таблица 1

### Требования к результатам освоения компетенций по дисциплине «Бизнес-планирование»

Код компетенции по ФГОС ВПО	Содержание компетенции (или ее части)	В результате изучения дисциплины обучающиеся должны:		
		знать	уметь	владеть
ПК-10	Способность участвовать в разработке маркетинговой стратегии организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию	Содержание маркетинговой концепции управления. Методы маркетинговых исследований. Основы маркетинговых коммуникаций	Использовать информацию, полученную в результате маркетинговых исследований. Ставить и решать задачи операционного маркетинга	Методами разработки и реализации маркетинговых программ
ПК-11	Способность использовать основные методы фи-	Фундаментальные концепции финансового	Анализировать финансовую отчетность и со-	Методами анализа финансовой отчетности

Код компетенции по ФГОС ВПО	Содержание компетенции (или ее части)	В результате изучения дисциплины обучающиеся должны:		
		знать	уметь	владеть
	нансового менеджмента для стоимостной оценки активов, управления оборотным капиталом, принятия решений по финансированию, формированию дивидендной политики и структуре капитала	менеджмента. Принципы, способы, методы оценки активов, инвестиционных проектов и организаций	ставить финансовый прогноз развития организации. Обосновывать решения в сфере управления оборотным капиталом и выбора источников финансирования	и финансового прогнозирования. Методами управления оборотным капиталом
ПК-12	Способность оценивать влияние инвестиционных решений и решений по финансированию на рост ценности (стоимости) компании	Принципы, способы и методы оценки активов, инвестиционных проектов и организаций	Оценивать принимаемые финансовые решения с точки зрения их влияния на создание ценности (стоимости) компаний	Методами инвестиционного анализа и анализа финансовых рынков
ПК-19	Способность планировать операционную (производственную) деятельность организаций	Принципы организации операционной деятельности, основные методы и инструменты управления операционной деятельностью организации. Основные концепции и методы организации операционной деятельности	Планировать организационную деятельность организации	Методами управления операциями
ПК-20	Владение методами управления проектами и готовностью к их реализации с использованием современного программного обеспечения	Принципы, способы и методы проектного управления в организации	Применять методы проектного управления. Разрабатывать инвестиционные проекты и проводить их оценку	Методами инвестиционного анализа и оценки инвестиционных проектов
ПК-26	Способность к экономическому образу мышления	Принципы развития и закономерности	Ставить цели и формулировать задачи, связан-	Современными технологиями эффективного

Код компетенции по ФГОС ВПО	Содержание компетенции (или ее части)	В результате изучения дисциплины обучающиеся должны:		
		знать	уметь	владеть
		функционирования организаций и экономических систем	ные с реализацией профессиональных функций	управления
ПК-30	Знание экономических основ поведения организаций, представление о различных структурах рынков и способность проводить анализ конкурентной среды отрасли	Теоретические и практические подходы к определению источников и механизмов обеспечения конкурентного преимущества организации	Разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития организации	Методами анализа рынков и конкурентной среды. Методами формулирования и реализации эффективных стратегий развития организации
ПК-31	Умение применять количественные и качественные методы анализа при принятии управленческих решений и строить экономические, финансовые и организационно-управленческие модели	Простые и сложные методы оценки и контроля организационных моделей	Разрабатывать программы осуществления организационных изменений и оценивать их эффективность	Методами оценки и контроля организационных моделей
ПК-33	Владение средствами программно-обеспечения анализа и количественного моделирования систем управления	Программные средства обеспечения анализа и количественного моделирования систем	Работать с программными средствами для моделирования систем	Методологией количественного моделирования систем
ПК-35	Умение моделировать бизнес-процессы и знакомством с методами реорганизации бизнес-процессов	Основные бизнес-процессы в организации	Идентифицировать, моделировать и оценивать бизнес-процессы	Методологией моделирования бизнес-процессов и реинжиниринга
ПК-41	Способность оценивать эффективность использования различных систем учета и	Основные системы управленческого учета	Калькулировать и анализировать себестоимость продукции и принимать обос-	Навыками калькулирования и анализа себестоимости продукции

Код компетенции по ФГОС ВПО	Содержание компетенции (или ее части)	В результате изучения дисциплины обучающиеся должны:		
		знать	уметь	владеть
	распределения затрат; иметь навыки калькулирования и анализа себестоимости продукции и способность принимать обоснованные управленческие решения на основе данных управленческого учета		нованные решения на основе данных управленческого учета	
ПК-42	Способность проводить анализ рыночных и специфических рисков, использовать его результаты для принятия управленческих решений	Принципы, способы и методы анализа рисков	Анализировать риски, степень их влияния на бизнес-процессы, разрабатывать мероприятия по корректировке стратегий, программ, планов	Методами оценки и анализа рисков
ПК-43	Способность проводить оценку инвестиционных проектов при различных условиях инвестирования и финансирования	Принципы, способы и методы оценки активов, инвестиционных проектов и организаций	Разрабатывать инвестиционные проекты и проводить их оценку	Методами инвестиционного анализа и оценки инвестиционных проектов
ПК-44	Способность обосновывать решения в сфере управления оборотным капиталом и выбора источников финансирования	Принципы, способы и методы формирования и управления оборотным капиталом	Обосновывать решения в сфере управления оборотным капиталом и выбора источников финансирования	Методами формирования и управления оборотным капиталом
ПК-45	Владение техниками финансового планирования и прогнозирования	Технологию финансового планирования и прогнозирования в организации	Разрабатывать обоснованные финансовые планы и прогнозы	Методами финансового планирования
ПК-48	Умение находить и оценивать новые рыночные возможности и	Принципы целеполагания, виды и методы организацион-	Анализировать внешнюю и внутреннюю среду.	Методами инвестиционного анализа и анализа рынков

Код компетенции по ФГОС ВПО	Содержание компетенции (или ее части)	В результате изучения дисциплины обучающиеся должны:		
		знать	уметь	владеть
	формулировать бизнес-идею	ного планирования	Ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией новых видов деятельности	
ПК-49	Способность разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов)	Принципы, способы и методы разработки и оценки инвестиционных проектов	Разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов)	Методами разработки и анализа бизнес-проектов



## **Тема 1. Введение в бизнес-планирование**

### **1.1. Понятие и классификация бизнес-планов**

### **1.2. Цели разработки бизнес-плана**

### **1.3. Основные участники бизнес-плана и их функции**

### **1.4. Назначение и основные направления бизнес-планирования**

#### **1.1. Понятие и классификация бизнес-планов**

Бизнес-план – план, программа осуществления действий фирмы, содержащая сведения о фирме, товаре, его производстве, рынках сбыта, маркетинге, организации операций и их эффективности.

Бизнес-план описывает все основные аспекты коммерческого предприятия, анализирует все проблемы, с которыми оно может столкнуться, а также определяет способы их решения.

Бизнес-проекты могут классифицироваться по различным основаниям.

1. По типу делятся на сферы деятельности:

- технический,
- экономический,
- социальный,
- организационный,
- смешанный.

2. По классу – на состав, структуру и предметную область:

- монопроект – отдельный проект,
- мультипроект – комплексный, состоящий из ряда монопроектов и требующий общего управления,
- мегапроект – целевые программы развития регионов, отраслей, других образований, включающие в свой состав ряд моно- и мультипроектов.

3. По масштабу – на размер проекта, количество участников и степень влияния на внешнюю и внутреннюю среду:

- мелкие,
- средние,
- крупные,
- очень крупные.

И на более конкретную форму:

- межгосударственные,
- международные,
- национальные,
- межрегиональные и региональные,
- межотраслевые и отраслевые,
- корпоративные,
- ведомственные,
- одного предприятия.

4. По длительности – на продолжительность периода осуществления:

- краткосрочные – до трех лет,
- среднесрочные – от трех до пяти лет,
- долгосрочные – свыше пяти лет.

5. По сложности – на степень технической, финансовой, организационной и других видов сложности:

- простые,
- сложные,
- очень сложные.

6. По виду – на характер предметной области:

- инновационный,
- организационный,
- учебно-образовательный,
- исследовательский,
- научно-технический,
- смешанный и т.д.

Преобладающее большинство бизнес-проектов носит инвестиционный характер. Величина инвестиций зависит, прежде всего, от масштаба, длительности и сложности проекта.

К инвестиционным проектам обычно относят такие, в которых главной целью является вложение средств в различные виды бизнеса, обеспечивающих непрерывное развитие организационно-экономических систем, с целью получения прибыли.

Классификация бизнес-планов по объектам бизнеса представлена на рисунке 1.1.



Рис. 1.1. Типология бизнес-планов по объектам бизнеса

В рамках одной организации может разрабатываться и общий стратегический бизнес-план, включающий весь комплекс целей, и отдельные бизнес-планы по приведенной выше типологии.

Основные разновидности бизнес-планов.

Бизнес-план коммерческой идеи или инвестиционного проекта – изложение для потенциального партнера или инвестора результатов маркетингового исследования, обоснование стратегии освоения рынка, предполагаемых финансовых результатов.

Бизнес-план компании – изложение перспектив развития компании на предстоящий плановый период перед Советом директоров или собранием акционеров с указанием основных бюджетных наметок и хозяйственных показателей для обоснования объемов инвестиций или других ресурсов.

Бизнес-план структурного подразделения (центра финансовой ответственности) – изложение перед высшим руководством корпорации плана развития хозяйственной (операционной) деятельности подразделения для обоснования объемов и степени приоритетности централизованно выделяемых ресурсов или величины прироста оставляемой в распоряжении подразделения прибыли.

Бизнес-план (заявка на кредит) для получения на коммерческой основе заемных средств от организации-кредитора.

Бизнес-план (заявка на грант) для получения средств из государственного бюджета или благотворительных фондов на решение острых социально-политических проблем с обоснованием выгод для региона и общества от выделения средств (ресурсов) под данный проект.

Бизнес-план развития региона (страны) – обоснование перспектив социально-экономического развития региона и объемов финансирования, соответствующих программ для органов с бюджетными полномочиями.

## **1.2. Цели разработки бизнес-плана**

Основная цель разработки бизнес-плана - планировать производственно-экономическую деятельность компании на ближайший и отдаленный периоды в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых инвестиций.

Бизнес-план является неотъемлемой частью заявки претендента на инвестиционный кредит. Он представляет собой всестороннее описание бизнеса и среды, в которой он действует, а также системы управления, в которой он нуждается для достижения поставленных целей. Он используется для:

- привлечения инвестиций;
- получения кредита;
- трезвой оценки реальных возможностей.

Хотя бизнес-план в целом считается инструментом для получения кредита, он служит и другим целям:

- выявлению целей бизнеса,
- оказанию содействия выработке стратегии и оперативной тактики для достижения целей бизнеса,
- созданию системы измерения результатов деятельности,
- предоставлению инструментария управления бизнесом,

- предоставлению средств оценки сильных и слабых сторон бизнеса, а также выявления альтернативных стратегий выживания.

### **1.3. Основные участники бизнес-плана и их функции**

Участники проекта – это основной элемент его структуры. В зависимости от типа проекта может быть от одного до нескольких десятков или даже сотен участников.

Бизнес-план позволяет учесть и сбалансировать интересы всех участвующих сторон:

1. Инициатор – физическое лицо или организация, выступающая с инициативой создания проекта. Он формирует главную идею проекта, его предварительное обоснование и предложения по осуществлению проекта.

2. Инвестор – субъект инвестиционной деятельности, осуществляющий вложение собственных, заемных или привлеченных средств в форме инвестиций и обеспечивающий их целевое использование. Инвестором могут выступать:

- органы, уполномоченные управлять государственным и муниципальным имуществом и муниципальными правами;
- граждане, предприятия, объединения предпринимателей и другие юридические лица;
- иностранные физические и юридические лица, государства и международные организации.

3. Заказчик – владелец проекта и будущий потребитель его результатов. Определяет основные требования к проекту и принимает результаты его реализации, обеспечивает финансирование, заключает контракты с основными исполнителями, управляет процессом взаимодействия между участниками проекта. В качестве заказчика могут выступать инвесторы, а также любые другие физические и юридические лица, уполномоченные инвесторами осуществлять реализацию инвестиционного проекта, не вмешиваясь при этом в предпринимательскую и иную деятельность других участников проекта, если иное не предусмотрено договором между ними. В том случае, если заказчик не является инвестором, он наделяется правами владения, пользования и распоряжения инвестициями на период и в пределах полномочий, установленных договором и в соответствии с российским законодательством.

4. Руководитель проекта – лицо, которому заказчик и инвестор делегируют полномочия по руководству работами по проекту и который несет ответственность за все результаты проекта.

5. Команда проекта – участники проекта, задействованные в его реализации.

6. Подрядчик – производит СМР, наладку и пуск оборудования, производственные испытания перед сдачей готовых объектов в эксплуатацию.

7. Проектировщик (специализированные проектные организации) – осуществляет разработку всей проектно-сметной документации.

8. Поставщики (организации-поставщики) – организации, осуществляющие материально-техническое обеспечение проекта (*закупки и поставки*).

9. Потребители продукта проекта – заказчик или другие покупатели конечной продукции проекта.

10. Лицензиар – юридическое или физическое лицо, обладающее лицензиями и «ноу-хау», используемыми в проекте.

11. Финансовые институты (банки, кредитные организации).

12. Посредники (консалтинговые, инжиниринговые и пр. фирмы).

В успешном завершении бизнес-проекта и его эффективной эксплуатации заинтересованы все участники, реализующие таким образом свои индивидуальные интересы:

- инвесторам возвращается вложенный капитал, и они получают предусмотренные дивиденды;
- заказчик (владелец, клиент) получает реализованный проект и доходы от его использования;
- руководитель бизнес-проекта и его команда получают плату по контракту, дополнительное вознаграждение по результатам работы, а также повышают профессиональный рейтинг;
- органы власти получают налоги со всех участников, а также определенный социальный эффект и могут удовлетворить часть экологических потребностей вверенной им территории;
- потребители получают необходимые им товары и услуги, плата за которые покрывает расходы на бизнес-проект и образует прибыль, получаемую активными участниками этого проекта;
- другие заинтересованные стороны получают возможность удовлетворения своих нужд.

#### **1.4. Назначение и основные направления бизнес-планирования**

Назначение бизнес-плана состоит в следующем:

- изучить перспективы развития будущего рынка сбыта продукции предприятия, чтобы производить то, что можно продавать, а не продавать то, что можно производить;
- оценить затраты, необходимые для изготовления и сбыта продукции, и соизмерить их с ценами, по которым будут продаваться товары, чтобы определить потенциальную прибыльность;
- обнаружить всевозможные «подводные камни»;
- определить критерии и показатели, по которым можно будет регулярно контролировать дело;
- привлечь финансирование из внешних источников.

Являясь базой для сравнения, бизнес-план позволяет выявить отклонения от заданного курса действий, определить причины этих отклонений и запланировать мероприятия для их устранения.

Таким образом, бизнес-план – это эффективный инструмент для управле-

ния предприятием.

Грамотно разработанный бизнес-план является обоснованием экономической целесообразности предоставления финансовых ресурсов предприятию, реализующему инвестиционный проект.

Бизнес-план имеет два направления:

1) внутреннее – подготовить предприятию информационное досье, программу реализации проектного предложения с оценкой результатов на каждом этапе его реализации;

2) внешнее – информировать о предприятии, его преимуществах (а также риске и проблемах) внешнего инвестора и другие заинтересованные стороны, в том числе (при необходимости) отраслевые и муниципальные органы, принимающие решения об отводе земельного участка, о выдаче права на застройку, а также коммерческие банки, предоставляющие кредит.

Бизнес-план потребуется как потенциальному инвестору, который должен точно знать, во что он вкладывает деньги и что он может получить взамен, так и самому предпринимателю для того, чтобы точно определить объем необходимых инвестиций и разработать план их наиболее эффективного использования.

Бизнес-план – плановый документ, а процесс разработки бизнес-плана – один из видов планирования.

Планирование – это упорядоченный, основанный на обработке информации процесс по разработке проекта, который определяет параметры для достижения целей в будущем.

Результатом планирования является план или система планов.

В экономической литературе есть ряд определений планирования, которые в разной степени отличаются от сформулированного выше, но по сути, однако, очень с ним схожи.

Для успешного развития на рынке предприятие должно иметь систему финансового планирования, обычно она включает:

- стратегическое планирование;
- тактическое планирование (чаще всего – бизнес-планирование);
- бюджетирование (текущее, оперативное планирование).

Говоря о роли и месте бизнес-плана в системе планирования на предприятии, необходимо подчеркнуть, что бизнес-план – это, прежде всего, документ, наделенный специфичными, только ему присущими чертами, являясь неотъемлемой частью системы планирования на предприятии.

Бизнес-план имеет устойчивые признаки:

- бизнес-план не может включать весь комплекс общих целей предприятия, а лишь одну, ту, которая связана с инвестиционным процессом (внутренним или внешним). Бизнес-план – это всегда инвестиции (развитие). Нет инвестиций – не может быть и бизнес-плана (например, в отличие от стратегического);

- в отличие от стратегического и тактического плана, бизнес-план имеет четко очерченные временные рамки, по истечении которых определенные пла-

ном цели и задачи должны быть выполнены;

- в бизнес-плане функциональные составляющие (план маркетинга, план производства и т.п.), в отличие от всех других видов планов, являются полноправными, равновесными частями структуры.

Ни один из видов планов в системе планирования на предприятии не заменяет бизнес-планирования. В то же время бизнес-план подчинен общему стержню системы планов предприятия и соответствует общим принципам планирования.

## **Тема 2. Структура бизнес-плана**

### **2.1. Основные элементы бизнес-плана**

### **2.2. Содержание структурных элементов бизнес-плана**

#### **2.1. Основные элементы бизнес-плана**

Объем, структуру и состав бизнес-плана определяют следующие факторы:

- специфика предпринимательской деятельности,
- размер предприятия,
- цель составления бизнес-плана,
- общая стратегия предприятия,
- перспективы роста,
- размер предполагаемого рынка сбыта,
- наличие конкурентов и т.д.

Оптимальный размер бизнес-плана не более 35-40 страниц (объем бизнес-плана варьируется в зависимости от его специфики).

На практике не существует жестко регламентированной формы и структуры бизнес-плана. А попытка найти «универсальную» методологию разработки бизнес-плана без адаптации к специфике конкретного проекта является самой распространенной ошибкой многих разработчиков бизнес-планов. Но, независимо от первоочередных целей, по постановлению Правительства РФ от 22 ноября 1997 г. № 1470 «Об утверждении Порядка предоставления государственных гарантий на конкурсной основе за счет средств Бюджета развития Российской Федерации и Положения об оценке эффективности инвестиционных проектов при размещении на конкурсной основе централизованных инвестиционных ресурсов Бюджета развития Российской Федерации» (с изменениями и дополнениями от 03.09.98 № 1024), в нем должны быть отражены следующие разделы:

1. Титульный лист
2. Концепция бизнеса (резюме проекта)
3. Описание предприятия и отрасли
4. План маркетинга
5. План производства. Деловое расписание

6. Организационный план
7. Финансовый план
8. Экономический риск и страхование
9. Приложение

Общие требования к бизнес-плану:

- План должен быть коротким, но включать все наиболее важные особенности бизнеса. В любом случае, непервоочередная информация не должна включаться в бизнес-план, хотя такие сведения могут быть подготовлены для последующего обсуждения.

- Следует избегать подробного технического описания продуктов, процессов и операций. Бизнес-план должен быть простым и полным.

- План должен являть собой честный анализ, основанный на реальных допущениях. Допущения и проекты должны быть хорошо изучены и иметь ссылки на рыночные и отраслевые источники и документы, результаты экономических исследований, заключения лиц, которые будут делать бизнес компании. Немногие инвесторы или кредиторы будут рисковать, основываясь на нереалистичных планах. Бизнес-план показывает инвесторам и кредиторам качество и глубину лидерства компании и отмечает управленческую способность достигать поставленных целей. Эти факторы лежат в сердцевине инвестиционного решения компании.

- Следует обсудить риски компании. Доверие к компании может быть серьезно подорвано, если существующие риски и проблемы будут раскрыты не самостоятельно, а со стороны.

- Не следует делать несущественных или неопределенных утверждений. Например, утверждения «продажи удвоятся в следующем году» или «будет введена продуктовая линия» следует исключить и представить подробные пояснения. Утверждения должны быть определенными и подкреплены маркетинговой информацией и другими данными. Бизнес-план основывается на правдивом анализе и реальных допущениях. Предположения и прогнозы должны быть тщательно изучены с использованием различных источников, а также данных экономических исследований и заключений компетентных работников фирмы. Бизнес-план показывает инвесторам положение компании на рынке и характеризует возможность достижения поставленных целей.

## **2.2. Содержание структурных элементов бизнес-плана**

1. Титульный лист. На титульном листе бизнес-плана в зависимости от его специфики может отражаться следующая информация:

- Название и адрес предприятия;
- Имена, адреса и телефоны основных учредителей;
- Фамилия, имя, отчество руководителя организации – претендента;
- Суть проекта (3 - 5 строк);
- Форма участия государства в финансовом обеспечении проекта;



- Финансирование проекта (в процентах): собственные средства, заемные средства (отдельно - отечественные и иностранные), средства государственной поддержки;
- Характер строительства;
- Сметная стоимость проекта;
- Сроки строительства;
- Срок окупаемости проекта;
- Кем и когда разработана и утверждена проектно–сметная документация;
- Наличие заключений государственной вневедомственной (независимой), а также экологической экспертизы (наименование организации и даты утверждения);
- Заявление о коммерческой тайне.

2. Концепция бизнеса (резюме проекта). Резюме – это краткий обзор бизнес-плана. Данный документ обычно состоит из ключевых фраз других разделов бизнес-плана и содержит первоначальные идеи развития предприятия, тщательно отработанные в ходе написания бизнес-плана. Резюме - это суть предложения, это результат уже написанного бизнес-плана.

Это будет единственная часть, которую будут читать большинство потенциальных инвесторов. А инвестор захочет, прежде всего, узнать следующую информацию: размер кредита, для какой цели, предполагаемые сроки погашения, кто еще собирается инвестировать проект, какие собственные средства есть.

Если реализация проекта позволит решить социальные вопросы (создание новых рабочих мест, прокладка дорог и коммуникаций общего пользования, расширение жилого фонда, использование труда инвалидов и т.п.), то указать их.

Резюме включает от одной до четырех страниц предельно просто и лаконично изложенной сущности бизнес-плана. Здесь необходимо предоставить информацию о следующем:

- наименование проекта;
- описание проекта, особо выделив, идет ли речь о начале работы «с нуля» или о расширении существующего дела;
- наименование товара (услуги);
- привлекательность товара (услуги) для потребителей и его отличие от товаров – конкурентов (отличие по цене или по качеству и т.п.);
- описание предприятия: его специфических черт, основные этапы в его развитии;
- краткие сведения о квалификации управленческого персонала, какими особенностями, применительно к настоящему проекту, обладает управленческий персонал, каковы доли участия управленческого персонала в капитале предприятия;
- финансовое состояние предприятия;
- каких финансовых затрат потребует реализация проекта и источники

их получения;

- наличие лицензий, сертификатов, разрешений;
- возможные риски и системы страховки.

Инвестиционные показатели:

- цель и размер кредита (указать, на какие конкретные цели будут потрачены привлеченные средства, с какой периодичностью и в каком размере они будут привлекаться),
- срок и порядок погашения кредита (указать срок возврата кредита с процентами),
- гарантии (указать, что будет являться залогом возврата кредита, возможно, это товарно-материальные запасы или задолженность покупателей и т.п.),
- соинвесторы (сколько инвесторов будет вовлечено в финансирование данного проекта), собственные средства проекта (какая сумма будет инвестирована владельцами предприятия).

В данном разделе приводятся также фактические данные:

- финансовые показатели (данные по анализу потока наличности);
- объемы будущих продаж (показатель, рассчитываемый в бизнес-плане в разделе «Маркетинг и сбыт продукции» в ближайшие 3-5 лет);
- выручка (сумма, полученная от реализации товаров (работ, услуг) за отчетный период, и внереализационные доходы);
- прибыль (разница между совокупной выручкой предприятия за некоторый промежуток времени и полными издержками производства за этот же промежуток времени);
- экономические показатели эффективности проекта (рассчитываемые в разделе «Финансовый план»);
- чистая терминальная стоимость (прибыль);
- ставка дисконтирования (средневзвешенная цена капитала);
- чистый приведенный эффект (прибыль от реализации инвестиционного проекта, чистый денежный поток);
- внутренняя норма рентабельности (насколько прибыльна деятельность компании и насколько эффективно использование различных типов ресурсов);
- срок окупаемости капитальных вложений (за какой временной период возвратятся вложенные средства и по истечении какого срока проект начнет приносить реальный доход).

Затем следует более детальное описание основных разделов бизнес-плана. Некоторые повторы в содержании отдельных разделов неизбежны, поскольку окончательный контекст зависит от структуры бизнес-плана и тематики разделов. В некоторых случаях в зависимости от выбранного стиля изложения бизнес-плана повторения в разделах необходимы для облегчения чтения и восприятия информации. В последующих темах будут подробно рассмотрены основные структурные элементы бизнес-плана.

## Тема 3. Описание предприятия и отрасли

### 3.1. Описание предприятия

### 3.2. Анализ отрасли

### 3.3. Описание продукта (услуги)

#### 3.1. Описание предприятия

В этом разделе отражают основные виды деятельности и характер предприятия.

1. Общая характеристика потребности и объем производства продукции в регионе или России. Значимость данного производства для экономического и социального развития страны или региона.

2. Ожидаемая доля организации в производстве продукции в регионе или в России.

3. Потенциальные конкуренты (указать наименования и адреса основных производителей товара, их сильные и слабые стороны).

4. Какие и где появились аналоги продукта за последние 3 года.

В этом разделе плана следует детально описать предприятие, включая его историю, настоящий статус и будущий проект. Ключевые элементы этого раздела:

- Наименование предприятия.
- История предприятия, форма собственности, будущие цели.
- Прошлые и ожидаемые изменения в форме организации бизнеса.
- Местоположение предприятия. Опишите место и причины его выбора.

(Если местоположение является важным, с точки зрения плана маркетинга, остановитесь более подробно на этом в маркетинговом разделе бизнес-плана).

- Основатели и инвесторы.
- Направления деятельности (розничные продажи, производство, обслуживание).

• Кто является потребителем результатов деятельности фирмы.

• Является ли бизнес сезонным.

• Ориентирован ли он на производство небольшого количества высококачественных товаров (услуг) или на массовое производство дешевых.

• Для оценки внутренней и внешней среды может служить SWOT-анализ. Это эффективный инструмент для проведения анализа предприятия, который предусматривает анализ сильных и слабых сторон предприятия, изучение среды и прогнозирование потенциальных угроз, анализ стратегических и тактических возможностей предприятия, разработку мер по нейтрализации угроз, минимизации слабых сторон и укреплению сильных сторон, а также расширение возможностей.

## 3.2. Анализ отрасли

Важно оценить отрасль, в которой функционирует или будет функционировать бизнес. Важной частью этого раздела является анализ конкуренции. Следует определить всех основных конкурентов, с описанием их сильных и слабых сторон.

Определите главные направления (*например*, технологические изменения, моду и т.п.), влияющие на промышленность или бизнес, которым вы намерены заниматься. Информацию относительно этих направлений можно получить путем ознакомления с соответствующей литературой и обсуждений с покупателями и поставщиками. Это поможет узнать, какие изменения, по их мнению, произойдут в интересующей вас отрасли экономики. Определив главные тенденции, которые будут иметь влияние в вашей сфере бизнеса, вы должны решить, каким образом ваш бизнес будет адаптироваться к этим тенденциям.

Этот раздел содержит следующее:

- Описание бизнеса и отрасли, в которой предприятие работает (в описании выделяются продукты или услуги, целевые сегменты рынка, конкурентное окружение);
  - ожидаемый рост отрасли;
  - препятствия вхождения в отрасль, выхода и роста;
  - размер, зрелость и характер конкуренции в отрасли;
  - количество новых фирм, вошедших в отрасль в течение нескольких последних лет;
  - основные конкуренты;
  - сильные и слабые стороны каждого конкурента;
  - реклама изделий конкурентов и открываемого предприятия;
  - возможные конкуренты в будущем;
  - объем продаж, прибыльность, внедрение новых моделей, сервис у конкурентов;
  - финансовое положение главных конкурентов;
  - общие объемы продаж отрасли и основных конкурентов в течение последних лет;
  - что собой представляет продукция конкурентов: основные характеристики, уровень качества, дизайн, мнение покупателей;
  - уровень цен на продукцию конкурентов;
  - законодательное регулирование.

## 3.3. Описание продукта (услуги)

Описание продукции (услуги) – потребительские свойства товара (услуги), отличие от товаров (услуг) конкурентов, степень защищенности патентами, технические параметры, условия эксплуатации и т.п.

Основная задача – краткое описание технико-экономических и потреби-

тельских характеристик товаров (услуг), предлагаемых данным предприятием. Отражается степень готовности продукции (услуг) к выходу на рынок. Представляется список экспертов или потребителей, которые могут дать о них благоприятный отзыв.

Очень важно подчеркнуть уникальность новой продукции или услуг. Это может быть выражено в разной форме: новая технология, качество товара, низкая себестоимость или какое-то особенное достоинство, удовлетворяющее запросам покупателей. Также необходимо подчеркнуть возможность совершенствования данной продукции (услуг). Для успеха бизнес-плана желательно включить в него фотографию или же очень хороший рисунок товара, позволяющий составить о нем ясное представление.

В этот раздел следует включить описание продукта (услуги) с анализом их конкурентных преимуществ и недостатков:

- описание продукта (услуги), включая их назначение, отличительные черты и особенности, патенты, авторские права, торговые марки;
- стадии развития продукции (эскизный, рабочий проекты, прототип, опытная партия, серийное производство);
- описание в общих чертах способности продукта (услуги) быть реализованным на рынке;
- ассортимент продукции (услуг);
- функциональное назначение и область применения;
- себестоимость продаж и прибыль;
- планируемые изменения в ассортименте продаж, себестоимости продаж и прибыли, а также причины изменений;
- стратегические возможности и планы расширения или модернизации продукта (услуги);
- степень готовности к выпуску и реализации продукции;
- безопасность и экологичность;
- условия поставки и упаковка;
- гарантии и сервис;
- эксплуатация;
- утилизация после окончания эксплуатации;
- покупатели и конечные потребители продукта (услуги).

Ответы на эти вопросы должны дать четкое представление о том, что в действительности приобретают покупатели, делая ту или иную покупку.

В целом в этом разделе бизнес-плана описывается комплекс дополнительных услуг, предоставляемых покупателю в случае совершения покупки, то есть то «подкрепление», которое получит выпускаемый фирмой товар в конкурентной борьбе с аналогичными изделиями других фирм.

Следует указать также структуру выпуска продукции в натуральных и стандартных показателях, перечень продукции, выпускаемой за последние 10 лет, но снятой с производства; преимущества продукции перед аналогами; экспортную возможность продукции.

Практически невозможно предоставить детальное описание по каждому

отдельному продукту или услуге. Важно адекватно отразить доминирующую продукцию, выручка от которой составляет 80% выручки от реализации. Менее значительным продуктовым группам можно уделить меньше внимания.

Одним из ключевых положений этого раздела является жизненный цикл каждой продуктовой группы и ее вклад в формирование прибыли. На этих данных основываются решения о прекращении производства продукции, инвестициях в разработку новой продукции, проведении мероприятий по снижению издержек производства, путем его модернизации или совершенствования технологических процессов.

#### **Тема 4. План маркетинга**

Маркетинговый анализ должен быть, по возможности, сконцентрирован на правдоподобных, взаимосвязанных и сопоставимых сведениях. Он должен продемонстрировать возможности фирмы на целевых рынках.

План маркетинговой стратегии (маркетинг-план) может быть представлен по-разному в зависимости от вида бизнеса и сложности рынка. Однако в том или ином виде должны быть отражены следующие аспекты:

- а) ценовая стратегия;
- б) методы стимулирования продаж и реклама;
- в) схема реализации товара;
- г) организация послепродажного обслуживания;
- д) формирование общественного мнения о фирме и товарах.

Ценовая стратегия. Обоснуйте свою стратегию в области цен и сравните ее с ценовой политикой основных конкурентов. Дайте оценку прибыли и покажите, будет ли она достаточна для покрытия затрат, связанных с производством, гарантиями потребителям, на подготовку персонала, на ценовую конкуренцию и т.д.

Конечным результатом разработки ценовой стратегии должно быть установление границ свободы предприятия в установлении цен на предполагаемый товар, поэтому к внешним факторам относится рыночная среда.

Стимулирование сбыта. Это расходы по статье «Постоянные издержки». Но следует учесть, что хорошая реклама и стимулирование сбыта – это не издержки, а инвестиции, причем такие, которые принесут дивиденды в виде расширения производства.

Для давно и устойчиво работающего предприятия средства по стимулированию сбыта рекомендуется выделять в виде доли от оборота. Если предприятие только открылось, то средства по продвижению товаров следует выделять специально.

Особое внимание при стимулировании сбыта следует уделить следующим факторам:

- определить потенциальных клиентов,
- заинтересовать и стимулировать их,
- удовлетворить их потребности, продать товар.

Схема реализации товара. Опишите методы и каналы реализации разрабатываемого товара. Имеются ли у фирмы торговые представители, дистрибьюторы, собственные магазины и как будет организована работа с ними. Проанализируйте сравнительную эффективность различных методов реализации, включая специальную политику, касающуюся скидок, исключительных прав на распространение и т.п., в сравнении с тактикой ваших конкурентов в этой области.

Организация послепродажного обслуживания. Необходимо отметить роль послепродажного обслуживания в успешном продвижении на рынок разрабатываемого товара, принципы организации и затраты на проведение этих услуг на протяжении всего жизненного цикла товара.

Опишите условия предлагаемых гарантий: будет ли обслуживание проводиться работниками фирмы на месте, ремонтными мастерскими или продукция возвращается на завод. Дайте предполагаемые цены за послепродажное обслуживание и определите, будет ли оно приносить доход или станет лишь безубыточной операцией. Сравните ваши услуги покупателям с услугами основных конкурентов.

Формирование общественного мнения о фирме и товарах. Какие мероприятия предлагаются на фирме для стимулирования сбыта (личные контакты с потенциальными покупателями, участие в выставках и ярмарках, распространение образцов товаров бесплатно, формирование имиджа товара, скидки при покупке и т.д.); какие элементы системы фирменного стиля будут вами использоваться (товарный знак, логотип, фирменный блок и др.); как будет вестись деятельность «паблик рилейшнз» (PR) (пресс-конференции, некоммерческие статьи и телефильмы, благотворительная деятельность, нерекламные фирменные журналы).

Хочется отметить, что даже самая хорошая стратегия не дает сама по себе гарантию успеха. Ее надо уметь реализовать. Другими словами, речь идет об умении руководителя предприятия эффективно управлять имеющимися в его распоряжении различными видами ресурсов и в первую очередь ориентировать структуру управления на выполнение поставленных задач.

## **Тема 5. Календарный план. План производства**

### **5.1. Календарный (деловой, инвестиционный) план**

### **5.2. Производственный план**

#### **5.1. Календарный (деловой, инвестиционный) план**

В этом разделе следует разработать календарный план открытия нового бизнеса в форме графика расходов.

Календарный план (график выполнения работ, деловое расписание) – прогноз сроков действий (мероприятий) и потребности в финансовых ресурсах для

его реализации. План не обязательно должен быть привязан к конкретным датам, он может, например, содержать сроки в днях, необходимые для реализации каждой стадии проекта, и указывать на возможность параллельной реализации различных стадий.

Деловое расписание (календарный план) устанавливает временной график главных событий проекта, способствующих его внедрению и достижению поставленных целей, для чего указываются основные критические события. Составление делового расписания позволяет контролировать события проекта и корректировать возникающие сбои, что значительно снижает или устраняет возможные риски. Разработка данного раздела включает следующие этапы:

- выделяют главные события, которые являются наиболее важными для реализации проекта (создание предприятия, заключение договоров, начало производства, получение первых платежей и т.д.);
- определяют дату начала и завершения каждой работы;
- назначают ответственных за каждую ключевую область;
- определяют возможные сбои в расписании и действия по их корректировке;
- определяют влияние отклонений на реализацию проекта.

Результатом разработки данного раздела является общая сумма необходимых инвестиций для реализации бизнес-плана и общий срок этапа подготовки к началу производственной деятельности.

Необходимо отразить все этапы подготовительного периода в календарном плане (сетевом графике). Календарный план выполнения работ в рамках проекта должен включать прогноз сроков действий (мероприятий) и потребности в финансовых ресурсах для его реализации.

## 5.2. Производственный план

После определения маркетинговых задач и разработки инвестиционного плана приступают к разработке плана производства. Основная цель этого раздела бизнес-плана - рассчитать количество товара, которое может произвести предприятие в нужные сроки и с требуемым качеством для удовлетворения спроса на рынке, и определить, какие для этого потребуются материальные и финансовые ресурсы.

Задача раздела – доказать *потенциальным партнерам*, что предприятие в состоянии реально производить нужное количество товаров в нужные сроки и с требуемым качеством.

Если компания является производственной, то необходим производственный план. Он должен полностью описывать производственный процесс. Оперативные планы должны быть очерчены для разных стадий, например, при создании нового продукта, предварительной стадии производства, отработке маркетинга, первом серийном выпуске продукта. Более того, должны быть также включены описание производственных мощностей, источников сырья и компонентов, а также стратегия последующего сервиса. Если какие-то части



производственного процесса предполагается передать субподрядчикам, нужно описать всех субподрядчиков, с указанием их местоположения, соображений, обусловивших их выбор, затрат и всех заключенных контрактов. Этот раздел должен также содержать описание помещений, машин и оборудования, необходимого для производства, информацию о поставщиках сырья и материалов, производственные затраты и все будущие затраты на оборудование.

Если речь идет о бизнес-плане для торгового или обслуживающего предприятия, этот раздел должен включать в себя также описание процесса закупки товара, хранения и контроля запасов.

Ниже перечислены некоторые ключевые элементы данного раздела бизнес-плана.

- Производственный процесс – определение механических и сборочных процессов. Если какую-то часть производства планируется передать субподрядчикам, то дать список имен и адресов.

- Где будут производиться товары - на действующем или вновь создаваемом предприятии.

- Процедуры контроля производственного процесса и качества продукции.

- Потребности в запасах и закупочная политика.

- Потребности в сырье и затраты, связанные с этим.

- Основные поставщики различных материалов: имена, адреса, материалы, условия поставок, преимущества, недостатки, предполагаемые изменения.

- Годовые затраты на выпуск продукции. Переменные и постоянные затраты. Себестоимость единицы продукции.

- Помещения – необходимо определить полную потребность в помещениях, отмечая, является ли каждое собственным, арендованным и т.д.

- Производственные мощности – расположение, использование, стоимость, площадь, преимущества, недостатки, предполагаемые изменения.

- Оборудование – список оборудования, непосредственно необходимого для производства, будущие капитальные затраты на оборудование, покупка или аренда.

- Для розничной торговли или сервисного предприятия – где будет закупаться товар, как будет работать система контроля за состоянием запасов, каковы потребности компании в складских помещениях и как они будут обеспечены.

- Обеспечение экологической и технической безопасности для окружающей среды и безопасности работающих. Непроработанность в проекте этих вопросов может вызвать расходы на штрафы или привести к закрытию производства.

В этом разделе также приводятся общие сведения о предприятии, расчет производственных издержек на планируемый объем сбыта, прямые (переменные) и общие (постоянные) затраты на производство продукции, калькуляция себестоимости продукции, смета текущих затрат на производство.

Производственный план должен подробным образом описывать путь, по-

средством которого предприятие планирует эффективно производить продукцию или услуги и поставлять их потребителю.

В этом же разделе разрабатывается схема производственных потоков, на которой должно быть показано, откуда и куда будут поступать все виды сырья и комплектующих изделий, где и как они будут перерабатываться в готовую продукцию, как и куда эта продукция будет поставляться с предприятия.

## **Тема 6. Организационный план**

Для реализации задач, разработанных в плане маркетинга, и выполнения производственной программы, намеченной в плане производства, необходимо иметь организационный план, который охватывает вопросы организационной структуры управления компанией и кадровой политики (подбор и укомплектование кадров, их подготовка, оплата и стимулирование труда, режим работы). Цель этого раздела – показать, кто будет выполнять производственную программу и как эта работа будет организована.

1. Указываются законодательные, нормативные и другие документы, имеющие правовую силу и отношение к данному проекту:

- сведения об организации (дата создания и регистрации предприятия, место регистрации, форма собственности, статус, уставный капитал, состав организации, финансовое положение);

- расчеты коэффициентов оценки структуры баланса организации: текущей ликвидности, обеспеченности собственными средствами и их отношения к величине заемных средств в составе средств финансирования проекта, восстановления (утраты) платежеспособности в соответствии с Постановлением Правительства Российской Федерации от 20 мая 1994 г. № 498 «О некоторых мерах по реализации законодательства о несостоятельности (банкротстве) предприятий»;

- форма собственности организации;
- члены совета директоров, краткие биографические справки;
- обладатель права подписи финансовых документов;
- распределение обязанностей между членами руководящего состава;
- поддержка проекта местной администрацией.

Если в проекте предполагается совместная деятельность, представляется правовая форма совместной деятельности, дается ее характеристика, принципы взаимодействия, механизмы расчетов и распределения прибыли, указываются преимущества и недостатки такой формы сотрудничества.

При деятельности предприятия на внешнем рынке необходимо отметить:

- как данное государство защищает интересы зарубежных предпринимателей;

- какие применяются стандарты качества на продукцию;
- законодательные ограничения по проникновению на этот рынок;
- особенности правовой системы страны в области налогообложения, охраны окружающей среды, патентной защиты, правил техники безопасности,

правил, определяющих порядок регистрации торговой марки и проведения рекламы, основных прав потребителей и системы их защиты, правил, запрещающих использование определенных материалов.

2. Организационная структура предприятия. Приводится информация, характеризующая организационную структуру предприятия, структуру и состав подразделений, предполагаемые изменения в структуре персонала по мере развития предприятия.

При построении организационной структуры определяется состав подразделений и их функции. Задачи отдельных функциональных подразделений определяются в соответствии с главной целью предприятия. При этом определяются численность и квалификация персонала, которые зависят от трудоемкости и сложности выполняемых работ.

Организационная схема управления предприятием должна исключать дублирование функций, оптимизировать расходы, связанные с управлением и иметь минимальное количество связей для решения поставленных задач. При выборе организационной структуры наилучшей будет та, которая обеспечивает выполнение поставленных задач с минимальными затратами в равные сроки или в более короткие сроки с равными затратами.

В бизнес-плане следует привести:

- Производственно-технологическую структуру предприятия.
- Функции ключевых подразделений.
- Организационную структуру управления.
- Организацию координирования и взаимодействия служб и подразделений предприятия.
- Оценку соответствия организационной структуры целям и стратегиям предприятия.

Если предприятие создается в форме акционерного общества, указывается, сколько акций находится в собственности у руководителей, определяется размер и структура совета директоров, перечисляются остальные держатели акций, их права и обязанности.

3. Персонал. Приводится описание имеющегося персонала, планируемые потребности, текучесть кадров, влияние профсоюзов, потребность в обучающих программах, основные направления кадровой политики.

При описании управленческих кадров предприятия необходимо указать общие сведения об исполнительных работниках и руководящем персонале, указать сильные и слабые стороны управленческого персонала. Привести численность и среднюю заработную плату административного, инженерно-технического и производственного персоналов.

Указывается:

- потребность в кадрах по профессиям;
- квалификационные требования к рабочей силе;
- формы привлечения к труду (постоянные работники, совместительство, надомная работа, контракт);
- заработная плата по профессиям;

- наличие квалифицированной и неквалифицированной рабочей силы в месте расположения предприятия;
- вид специальной подготовки, требующейся для работников предприятия;
- режим труда на предприятии и сменяемость рабочей силы.

При описании кадровой политики необходимо указать принципы отбора сотрудников, принципы найма (контрактная система, испытательный срок, пожизненный наем), создание системы планирования профессиональной подготовки, повышения квалификации и переподготовки кадров, выбор метода и периодичности оценки качества работы сотрудников, продвижения работников по службе.

## **Тема 7. Финансовый план**

### **7.1. Баланс денежных расходов и поступлений**

### **7.2. Анализ эффективности проекта**

### **7.3. Анализ чувствительности**

#### **7.1. Баланс денежных расходов и поступлений**

Данный раздел бизнес-плана рассматривает вопросы финансового обеспечения деятельности фирмы и наиболее эффективного использования денежных средств (собственных и привлекаемых) на основе оценки текущей финансовой информации и прогноза объемов реализации товаров на рынках в последующие периоды, т.е. здесь представляется достоверная система данных, отражающих ожидаемые результаты финансовой деятельности фирмы.

В данном разделе представляются следующие документы:

- 1) отчет о прибылях и убытках;
- 2) баланс денежных расходов и поступлений;
- 3) прогнозный баланс активов и пассивов;
- 4) анализ безубыточности;
- 5) анализ эффективности проекта;
- 6) анализ чувствительности.

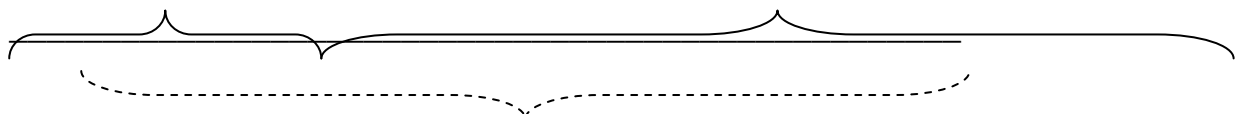
Кроме того, на основании представленных данных в аналитических целях производятся дополнительные расчеты показателей финансового состояния предприятия (таких как ликвидность, платежеспособность, прибыльность, использование активов, использование акционерного капитала и т.д.), показателей доходности инвестиций и т.п.

Бизнес-план условно можно представить тремя блоками:

- инвестиционный;
- операционный;
- финансовый.

*Инвестиционная деятельность*  
от начала проекта (0)  
до начала производства (t)  
(сальдо отрицательное)

*Операционная деятельность*  
от начала производства (t)  
до конца проекта (n)  
(сальдо положительное)



*Финансовая деятельность*  
от начала проекта (0; 0+1)  
до конца проекта (n; n-1)  
(сальдо отрицательное)

Общее сальдо потоков должно быть положительным

Если рассматривать бизнес-план создания нового предприятия, то данные виды деятельности будут иметь следующую специфику.

Инвестиционная деятельность непосредственно связана с инвестиционными издержками и, соответственно, имеет отрицательное сальдо потоков. Инвестиционная деятельность начинается с начала проекта и включает в себя все необходимые работы и ресурсы, связанные с организацией нового предприятия. Когда все предварительные работы выполнены и предприятие может функционировать в нормальном режиме, начинается операционная деятельность.

Операционная деятельность включает в себя производственно-хозяйственную и сбытовую деятельности. Операционная деятельность должна иметь положительное сальдо денежных потоков, это будет свидетельствовать о том, что доходы (выручка) превышают расходы. Операционная деятельность (условно) показывает валовую прибыль.

Финансовая деятельность связана с привлечением кредита и выплатами по нему. Так как сумма выплат по кредиту превышает сам кредит, то сальдо потоков по данной деятельности отрицательное.

Баланс денежных расходов и поступлений представляет собой проектировку потоков денежных средств.

Разница между притоком и оттоком денежных средств в каждом периоде называется чистым денежным потоком (потоком реальных денег Кэш-фло).

Денежные потоки (положительные и отрицательные) подразделяются по следующим видам деятельности:

- деятельность по производству и сбыту продукции (денежный поток от операционной деятельности): приток – выручка от реализации, прочие и вне-реализационные доходы, поступления от средств, вложенных в дополнительные фонды; отток – производственные издержки, налоги. Главным источником денежных средств от основной деятельности предприятия являются денежные средства, полученные от покупателей и заказчиков. Денежные средства используются на закупку и размещение товарно-материальных запасов, производство, реализацию продукции, выплату денег поставщикам, заработной платы и т.д. Положительные потоки денежных средств могут использоваться для расширения производства, выплаты дивидендов и т.д.

- инвестиционная деятельность (денежный поток от инвестиционной деятельности): приток – продажа активов, поступления за счет уменьшения оборотного капитала отток – капитальные вложения, затраты на пусконаладочные работы, ликвидационные затраты в конце проекта, затраты на увеличение оборотного капитала и средства, вложенные в дополнительные фонды. В инвестиционной сфере сосредоточены денежные потоки от приобретения и продажи основных средств, нематериальных активов, ценных бумаг и других долгосрочных финансовых вложений. При расширении и модернизации производственных мощностей инвестиционная деятельность в целом приводит к временному оттоку денежных средств.

- финансовая деятельность (денежный поток от финансовой деятельности): приток – вложения собственного капитала и привлеченных средств (субсидий, дотаций, заемных средств, выпуск собственных долговых ценных бумаг); отток – затраты на возврат и обслуживание займов и выпущенных предприятием ценных бумаг, выплаты дивидендов по акциям предприятия. В сфере финансовой деятельности в качестве поступлений учитываются вклады владельцев предприятия, акционерный капитал, долгосрочные и краткосрочные займы. В качестве выплат - проценты по вкладам, выплаты дивидендов и т.д.

Сумма потоков по каждому виду деятельности или по всем видам деятельности называется сальдо потока. Сальдо дисконтированных потоков по всем видам деятельности равно чистому приведенному доходу.

Финансовый план должен обеспечивать постоянный положительный остаток, отрицательные величины означают нехватку ресурсов и, следовательно, невозможность исполнения запланированного в текущем и всех последующих интервалах.

Цель анализа денежных потоков – это, прежде всего, анализ финансовой устойчивости и доходности предприятия. Его исходным моментом является расчет денежных потоков, прежде всего, от операционной (текущей) деятельности.

Финансовое благополучие предприятия во многом зависит от притока денежных средств, обеспечивающих покрытие его обязательств. Отсутствие минимально необходимого запаса денежных средств может указывать на финансовые затруднения.

Анализ денежных потоков является одним из ключевых моментов в анализе финансового состояния предприятия, поскольку при этом удастся выяснить, смогло ли предприятие организовать управление денежными потоками так, чтобы в любой момент в распоряжении фирмы было достаточное количество наличных денежных средств.

## **7.2. Анализ эффективности проекта**

Применяемые методики анализа эффективности бизнес-плана чаще всего основаны на дисконтированных оценках, учитывающих временной фактор. Дисконтирование служит для приведения разновременных экономических по-

казателей к какому-либо одному моменту времени; обычно к начальному периоду.

В основе оценки эффективности проекта лежит сравнительный анализ объема предлагаемых инвестиций и будущих денежных поступлений. Сравнимые величины относятся в большинстве случаев к различным временным периодам. Поэтому наиболее важной проблемой в этом случае является проблема сравнения доходов и затрат и приведения их в сопоставимый вид.

Методы оценки эффективности проекта, основанные на дисконтированных оценках, точны, т.к. учитывают при проведении расчетов фактор времени. Необходимость учета временного фактора вытекает из сущности финансирования и кредитования и выражается в принципе неравноценности денег, относящихся к разным моментам времени.

Ставка дисконтирования обычно принимается на уровне доходов, которые могут быть получены в результате вложения инвестиций в альтернативный проект.

Поправка на риск проекта определяется по данным табл. 7.1.

Таблица 7.1

Поправка проекта на риск с учетом цели проекта

Величина риска	Пример цели проекта	P, %
Низкий	Вложения при интенсификации производства на базе освоенной техники	3-5
Средний	Увеличение объема продаж существующей продукции	8-10
Высокий	Производство и продвижение на рынок нового продукта	13-15

Результат сравнения двух проектов с различным распределением эффекта во времени может существенно зависеть от нормы дисконта. Поэтому объективный (или хотя бы удовлетворяющий всех участников) выбор ее величины достаточно важен.

В рыночной экономике эта величина определяется исходя из депозитного процента по вкладам. На практике она принимается большей его значения за счет инфляции и риска, связанного с инвестициями. Если принять норму дисконта ниже депозитного процента, инвесторы предпочтут класть деньги в банк, а не вкладывать их непосредственно в производство; если же норма дисконта станет выше депозитного процента на величину большую, чем та, которая оправдывается инфляцией и инвестиционным риском, возникнет перетекание денег в инвестиции, повышенный спрос на деньги и, как следствие, – повышение их цены, т.е. банковского процента.

Следующей задачей при сравнении эффективности различных проектов является определение временной точки, к которой приводятся потоки. Так, потоки могут быть приведены к началу периода или же к первому году (к концу первого года, к началу второго года). При расчете эффективности проектов необходимо распределять входные и выходные потоки с учетом времени их дисконтирования.

Оценка эффективности вложенных средств в проект проводится по следующим показателям:

- Дисконтированный период окупаемости –  $DPB$ , мес.; год.
- Чистый приведенный доход –  $NPV$ , тыс. руб.; млн. руб.
- Индекс прибыльности –  $PI$ , д. ед.; %.

1) *Срок окупаемости дисконтированный (период возврата капитальных вложений; Discounted payback period)*

Сроком окупаемости с учетом дисконтирования ( $DPB$ ) называется продолжительность наименьшего периода, по истечении которого текущий чистый дисконтированный доход становится и в дальнейшем остается неотрицательным.

Дисконтированный период окупаемости рассчитывается при условии выполнения равенства:

$$\sum_{t=1}^n \frac{PV_t}{(1+d)^t} = KB_0 + \sum_{t=1}^n \frac{KB_t}{(1+d)^t}, \quad (7.1)$$

где  $PV_t$  – чистый денежный поток от операционной и финансовой деятельности года  $t$ , у. ед.;

$KB_t$  – инвестиции (вложенные первоначальные средства; капитальные вложения) в проекте года  $t$ , у. ед. – чистый денежный поток от инвестиционной деятельности;

$d$  – коэффициент дисконтирования, д. ед.;

$n$  – длительность проекта в годах;

$t$  – период времени.

Следовательно, дисконтированный период окупаемости рассчитывается по формуле 7.2 и 7.3 в зависимости от того, к какому периоду приводятся потоки.

а) Денежные потоки приводятся к начальному периоду:

$$DPB = \frac{KB_0 + \sum_{t=1}^n \frac{KB_t}{(1+d)^t}}{\sum_{t=1}^n \frac{PV_t}{(1+d)^t}} * n \quad (7.2)$$

б) Денежные потоки приводятся к первому году (к концу первого года, к началу второго года):

$$DPB = \frac{KB_0 + \sum_{t=1}^n \frac{KB_t}{(1+d)^{t-1}}}{\sum_{t=1}^n \frac{PV_t}{(1+d)^{t-1}}} * n \quad (7.3)$$



Критерий для принятия решения. Выбирается проект с более коротким периодом окупаемости инвестиций. Чем короче период окупаемости инвестиций, тем менее рискован проект и тем выше ликвидность.

Основные преимущества данного метода. Он легко рассчитывается и прост в понимании; он эффективно регулирует инвестиционный риск.

Недостатки. Он не учитывает денежные потоки, полученные после периода окупаемости инвестиций. Следовательно, период окупаемости может ввести в заблуждение при оценке доходности, так как окупившийся проект может не приносить прибыли во всем эксплуатационном периоде.

2) Чистый дисконтированный доход (чистая приведенная стоимость; чистый приведенный доход; чистая текущая стоимость; интегральный экономический эффект; *Net Present Value*)

Важнейшим показателем эффективности проекта является чистый дисконтированный доход (*NPV*) – сумма текущих эффектов за весь расчетный период, приведенная к начальному шагу, за минусом суммы вложенных средств; или как превышение интегральных результатов над интегральными затратами.

а) Денежные потоки приводятся к начальному периоду:

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{PV_t}{(1+d)^t} - \left( KB_0 + \sum_{t=1}^n \frac{KB_t}{(1+d)^t} \right). \quad (7.4)$$

б) Денежные потоки приводятся к первому году (к концу первого года, к началу второго года):

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{PV_t}{(1+d)^{t-1}} - \left( KB_0 + \sum_{t=1}^n \frac{KB_t}{(1+d)^{t-1}} \right). \quad (7.5)$$

Показатель *NPV* представляет абсолютную величину дохода от реализации проекта с учетом ожидаемого изменения стоимости денег.

Для признания проекта эффективным, с точки зрения инвестора, необходимо, чтобы *NPV* был положительным; при сравнении альтернативных проектов предпочтение должно отдаваться проекту с большим значением *NPV* (при условии, что он положителен). Таким образом, можно выделить следующие критерии принятия решения:

- при  $NPV < 0$  компании понесут убыток;
- при  $NPV > 0$  доход компании увеличится;
- при  $NPV = 0$  доход компании не изменится, но в то же время объемы производства возрастут, т.е. компания увеличится в масштабах;
- при сравнении альтернативных проектов предпочтение должно отдаваться проекту с большим значением *NPV* (при выполнении условия его положительности).

Следует учитывать, что показатель зависит от горизонта планирования, поэтому для корректного сравнения двух проектов они должны иметь равную длительность.

Преимущества. Во-первых, метод *NPV* всегда обеспечивает правильное ранжирование взаимно исключающих инвестиционных проектов. Во-вторых, он принимает во внимание различия в масштабе проектов и их продолжительности жизни. В-третьих, он направлен на максимизацию прибыли проекта и рост стоимости фирмы.

Недостатки. Показателями дохода сложнее оперировать, чем относительными величинами.

### 3) Индекс доходности (индекс прибыльности; *Profitability Index*)

Индекс доходности (*PI*) показывает отношение общей величины *PV* будущих наличных потоков к начальным инвестиционным расходам. Этот коэффициент используется как средство ранжирования проектов в порядке привлекательности.

а) Денежные потоки приводятся к начальному периоду:

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{PV_t}{(1+d)^t}}{KB_0 + \sum_{t=1}^n \frac{KB_t}{(1+d)^t}} \quad (7.6)$$

б) Денежные потоки приводятся к первому году (к концу первого года, к началу второго года):

$$PI = \frac{\sum_{t=1}^n \frac{PV_t}{(1+d)^{t-1}}}{KB_0 + \sum_{t=1}^n \frac{KB_t}{(1+d)^{t-1}}} \quad (7.7)$$

Показатель *PI* демонстрирует относительную величину доходности проекта, т.е. он характеризуют «отдачу проекта» на вложенные средства. Он определяет сумму прибыли на единицу инвестированных средств.

Критерий для принятия решений. Если индекс доходности больше 1, то проект принимается. Значение *PI* тесно связано со значением *NPV*, т.е. если  $PI > 1$ , то это означает, что  $NPV > 0$  и, следовательно, проект эффективен.

Если  $PI \leq 1$ , то проект должен быть отвергнут, так как он не принесет дополнительного дохода.

Преимущества и недостатки. Метод *NPV* обычно предпочтительнее метода *PI*. Так как *NPV* определяет величину абсолютного дохода в денежном эквиваленте, а индекс *PI* выражает только относительную рентабельность проекта.

*Примечание.* Проекты с высокими значениями *PI* более устойчивы. Однако не следует забывать, что очень большие значения *PI* не всегда соответствуют высокому значению *NPV* и наоборот. Дело в том, что имеющие высокий *NPV* проекты не обязательно эффективны, а значит, имеют весьма небольшой индекс прибыльности.

Ни один из перечисленных интегральных показателей сам по себе не является достаточным для принятия проекта. Для коммерческой оценки проекта должны учитываться значения всех указанных критериев, так как каждый из рассмотренных показателей несет определенную смысловую и экономическую нагрузку.

*Примечание.* При расчете *PI* и *DPB* можно учитывать либо все капиталовложения за расчетный период, включая вложения в замещение выбывающих основных фондов, либо только первоначальные капиталовложения, осуществляемые до ввода предприятия в эксплуатацию (соответствующие показатели будут, конечно, иметь различные значения, что потребует дополнительного обоснования).

### 7.3. Анализ чувствительности

Данный метод позволяет изучить эффект изменений интегральных показателей эффективности проекта в связи с изменениями ключевых параметров проекта. Чем шире диапазон параметров, в котором показатели эффективности остаются в пределах приемлемых значений, тем выше «запас прочности» проекта, тем лучше он защищен от колебаний различных факторов, оказывающих влияние на результаты реализации проекта. Анализ чувствительности проекта повышает точность прогнозов, исследуя последствия различных вариантов развития, и позволяет определить наиболее существенные для проекта исходные переменные, изменение которых нужно контролировать в первую очередь.

В качестве варьируемых исходных переменных обычно принимают: объем продаж, цену, инвестиционные затраты или их составляющие, операционные затраты или их составляющие, уровень инфляции, процент по займам, ставку дисконта и др.

Цель анализа чувствительности состоит в сравнительном анализе влияния различных факторов инвестиционного проекта на ключевой показатель эффективности проекта.

Приведем наиболее рациональную последовательность проведения анализа чувствительности.

1. Выбор ключевого показателя эффективности инвестиций, в качестве которого может служить внутренняя норма прибыльности (*IRR*) или чистое современное значение (*NPV*).

2. Выбор факторов, относительно которых не имеется однозначного суждения (т. е. который находится в состоянии неопределенности). Типичными являются следующие факторы:

- капитальные затраты и вложения в оборотные средства,
- рыночные факторы - цена товара и объем продаж,
- компоненты себестоимости продукции,
- время строительства и ввода в действие основных средств.

3. Установление номинальных и предельных (нижних и верхних) значений неопределенных факторов (см. второй шаг процедуры). Предельных фак-

торов может быть несколько, например  $\pm 5\%$  и  $\pm 10\%$  от номинального значения (всего четыре в данном случае)

4. Расчет ключевого показателя для *всех* выбранных предельных значений неопределенных факторов.

5. Построение графика чувствительности для всех неопределенных факторов. Ниже приводится пример такого графика для трех факторов (рис. 7.1).

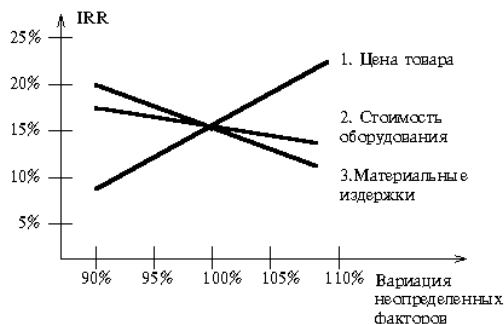


Рис. 7.1. Чувствительность проекта к изменению неопределенных факторов

Данный график позволяет сделать вывод о наиболее критических факторах бизнес-плана, с тем, чтобы в ходе его реализации обратить на эти факторы особое внимание с целью сократить риск реализации бизнес-проекта. Так, например, если цена продукции оказалась критическим фактором, то в ходе реализации проекта необходимо улучшить программу маркетинга и (или) повысить качество товаров. Если проект окажется чувствительным к изменению объема производства, то следует уделить больше внимания совершенствованию внутреннего менеджмента предприятия и ввести специальные меры по повышению производительности. Наконец, если критическим оказался фактор материальных издержек, то целесообразно улучшить отношение с поставщиками, заключив долгосрочные контракты, позволяющие, возможно, снизить закупочную цену сырья.

## Тема 8. Продвижение бизнес-плана и его реализация

### 8.1. Презентация и реклама бизнес-плана

### 8.2. Контроль и систематическое перепланирование бизнес-плана.

#### Корректировка бизнес-плана

### 8.1. Презентация и реклама бизнес-плана

Продвижение идеи, результатов проекта является сложным процессом передачи содержательных сведений. Начальным этапом стадии продвижения бизнес-плана является организация и проведение презентации бизнес-плана.

Презентация бизнес-плана — это краткое изложение основных положений бизнес-плана на переговорах с инвесторами и потенциальными партнерами.

Для повышения эффективности презентации копию бизнес-плана потенциальным инвесторам и партнерам следует высылать заранее, чтобы они имели

возможность прочесть его до начала переговоров. Во время презентации необходимо использовать наглядный материал: образцы продукции, фотографии, диаграммы, таблицы или графики. Презентация должна проходить в форме диалога, а не в форме лекции. Лучше, если презентацию проводит лично руководитель предприятия с привлечением специалистов.

Презентация предшествует началу переговоров с потенциальными инвесторами и партнерами по реализации бизнес-проекта, в ходе которых согласовываются условия договорных отношений.

Большинство презентаций включают в себя 7 основных областей:

- 1) организация и ее товары или услуги;
- 2) рынок (потребители и конкуренты);
- 3) выбранная организацией маркетинговая стратегия;
- 4) главные финансовые задачи;
- 5) группа специалистов, выполняющих данный план;
- 6) требуемая величина ссуды или долевого участия и цели, на которые данный капитал будет потрачен;
- 7) условия и сроки реализации инвестиций.

Презентация должна быть понятной и доступной и не превышать по времени 20 мин. Далее необходимо ответить на вопросы.

Есть масса методов повышения эффективности презентации. Вот некоторые из них.

Во-первых, не забывайте отправлять копию бизнес-плана потенциальным инвесторам заранее, чтобы они могли ознакомиться с ним еще до встречи.

Во-вторых, необходимо быть корректным, профессиональным, вежливым, но при этом не тратить времени зря. Если презентация прошла не на высоком уровне, то потенциальные инвесторы могут усомниться в способности руководителя эффективно управлять организацией.

В-третьих, следует найти хорошие взаимоотношения с потенциальными инвесторами.

Для презентации применяется наглядный материал, по возможности - образцы товаров. Если это сделать невозможно или организация предлагает услуги, можно показать фотографии. Необходимо добиться того, чтобы потенциальные партнеры изучили образцы или фотографии. Но следует убрать наглядные пособия, которые уже осуществили свою задачу, поскольку это может отвлечь инвесторов. Все наглядные материалы должны быть выполнены профессионально и аккуратно. Можно применять также диаграммы, таблицы или графики, но важно помнить, что презентация необходима для установления диалога (это не лекция).

В качестве лидера покажите абсолютное понимание проблемы. Помните, что основополагающая задача презентации состоит в том, чтобы потенциальный инвестор поверил и вам, и вашей команде.

## **8.2. Контроль и систематическое перепланирование бизнес-плана. Корректировка бизнес-плана**

Важным фактором повышения эффективности бизнес-планирования является разработка контролирующего механизма, который по своей сложности и трудоемкости сравним с процессом составления самого бизнес-плана.

Содержание системы контроля должно быть направлено на выполнение главной задачи — обеспечить менеджмент данными относительно продвижения предприятия к поставленным целям. Чтобы выполнить свои функции, контролирующий механизм должен включать следующие элементы: контрольные точки отслеживания хода выполнения бизнес-плана; промежуточные финансовые и другие отчеты, позволяющие идентифицировать продвижение к поставленным целям.

Контрольные точки (в англоязычной литературе для этих целей используется термин «бенчмарки») позволяют установить связь между плановыми и текущими результатами деятельности предприятия. Правильно выбранная бенчмарка может служить основой для измерения достигнутого прогресса по отношению к достижению целей бизнес-плана.

Разработка бенчмарок проводится в рамках плана каждого подразделения, что позволяет эффективно отслеживать достижение поставленных им целей. Бенчмарки отдела продаж являются наиболее важными контрольными точками, так как они позволяют следить за основным показателем плана — объемом выручки. Если объем продаж не достигает намеченной контрольной точки, то остальная часть бизнес-плана нуждается в соответствующем регулировании и приведении в соответствие с достигнутым реальным уровнем. Наиболее оптимальным видом бенчмарок продаж являются объемы отгруженного товара. Данная бенчмарка позволяет: а) отслеживать выручку от продаж, заданную при запланированном уровне цен; б) определять абсолютный объем продаж, по уровню которого все остальные подразделения могут точно ориентировать свои собственные бенчмарки.

Маркетинговые бенчмарки обычно относятся к определенным разработанным маркетинговым программам, которые направлены на обеспечение планируемого объема продаж. Устанавливаемые контрольные точки должны показывать, как каждая из программ выполняется ко времени исполнения плана продаж, и тем самым предвидеть, предвосхитить требуемые результаты продаж. Провал в достижении намеченной бенчмарки сопровождается в маркетинговом плане определенными решениями (например, следует ли нам продолжать данную кампанию или ее следует изменить).

Производственные бенчмарки включают объем производства в единицах и затраты в рублях, так как планы этих подразделений определяют свои цели именно по данным направлениям.

Бенчмарки контроля качества позволяют отследить и выявить равновесие между потоком производства и качеством. Основное внимание фокусируется на

количестве брака, так как увеличение брака приводит к увеличению производственных издержек.

Бенчмарки товарно-материальных запасов являются наиболее важными, поскольку связаны с производством, величиной оборотного капитала и продажами. Слишком малое количество товарно-материальных запасов является причиной дополнительных затрат и возможной остановки производственной линии. Слишком большое количество — без необходимости «съедает» оборотный капитал, не принося требуемой прибыли.

Бенчмарки закупок фокусируют свое внимание на цене, времени и условиях закупок.

Финансовые бенчмарки наиболее просты для понимания и используют стандартные методы вычисления. Наиболее часто используемые финансовые бенчмарки включают в себя:

- объем продаж;
- валовую маржу для каждого продукта;
- операционные затраты;
- операционную прибыль;
- чистый доход до выплаты налогов.

Для более эффективного контроля выполнения отдельных разделов финансового плана могут использоваться специальные бенчмарки: бенчмарки дебиторской и кредиторской задолженности, финансовые коэффициенты, индикаторы наличности и т.п.

Промежуточные отчеты позволяют идентифицировать продвижение компании к поставленным целям. Наиболее эффективными являются сравнительные финансовые отчеты и графики, включающие ключевые финансовые показатели в сравнении с установленными финансовыми бенчмарками, балансовый отчет, графики дебиторской задолженности и т. п.

Кроме финансовых отчетов, в конце месяца целесообразно подготавливать специальные отчеты о выполнении бизнес-плана. В пакет сообщений может быть включена следующая информация: резюме о ходе выполнения бизнес-плана на данный момент, полный набор сравнительных финансовых отчетов.

#### Корректировка бизнес-плана.

Контроль выполнения бизнес-плана позволяет ответить на главный вопрос реализации планирования как функции управления — когда необходимо произвести корректировку действий менеджмента и внести изменения в бизнес-план.

Основной критерий необходимости корректировки — это существенная разница между реальными достижениями компании и контрольными цифрами в плане. Наибольшей корректировке бизнес-план подвергается в случае возникновения необходимости изменения основных предположений, т.е. общей цели предприятия на планируемый период.

Более частой причиной корректировки плана являются изменения условий бизнес-среды. В этом случае общие цели предприятия остаются неизменными,

но цели отдельных его подразделений должны подвергнуться корректировке. Помимо внешних изменений условий бизнеса, могут происходить и внутренние изменения, требующие соответствующей корректировки плана. Корректировка бизнес-плана по условиям внешних и внутренних изменений позволяет сохранить его реальность и выполнимость. Многие планы проваливаются потому, что они не отражают реально складывающуюся ситуацию в бизнесе и в самом предприятии. Если это происходит, то бизнес-план не выполняет своей главной функции — способствовать прогрессу предприятия в сторону его целей и контроля за этим процессом.

Корректировка бизнес-плана не должна приводить к неразберихе, когда сразу действует несколько вариантов плана. Лучший способ избежания неразберихи — это сохранить число плановых корректировок минимальным. Оптимальным является вариант одной лишь корректировки — полугодовой. Если возникает необходимость большого числа корректировок, то необходимо соблюдать определенную преемственность. Формат каждого варианта корректировки должен соответствовать своему предшественнику. Это предупреждает необходимость модификации системы мониторинга для каждого варианта плана и гарантирует, что система учета сможет собрать все фактические сведения, необходимые менеджменту, чтобы сравнить их с планом корректировки.



**Примеры тестов промежуточного контроля знаний по дисциплине**

**ТЕСТ № 1**

**промежуточного контроля знаний по дисциплине**

**Бизнес-планирование**

Факультет гуманитарно-экономический

Кафедра «Менеджмент и экономика»

1. Что такое бизнес-план? Какую роль он играет в планировании на предприятии?
2. Эффективность инвестиционных вложений рассчитывается в
 

а) календарном плане;	б) финансовом плане;
в) операционном плане;	г) маркетинговом плане.
3. Продолжительность наименьшего периода, по истечении которого текущий чистый дисконтированный доход становится и в дальнейшем остается неотрицательным, – это
 

а) чистый приведенный доход;	б) индекс прибыльности;
в) срок окупаемости;	г) чистый денежный поток.
4. Необходимость оценки эффективности инвестиционных проектов обусловлена:
 

а) определением необходимого объема инвестиционного капитала;	б) определением экономической целесообразности вложения капитала и сравнением альтернативных вариантов инвестиционных проектов;
в) рекламой бизнес-плана.	
5. Смета производственных затрат составляется в
 

а) календарном плане;	б) финансовом плане;
в) операционном плане;	г) маркетинговом плане.
6. Положительное сальдо должно быть по:
 

а) финансовой деятельности;	б) операционной деятельности;
в) инвестиционной деятельности;	г) по всем трем видам деятельности.
7. Отношение общей величины будущих наличных потоков к начальным инвестиционным расходам показывает ...
 

а) чистый приведенный доход;	б) индекс прибыльности;
в) срок окупаемости;	г) чистый денежный поток.

8. Общие затраты на производство и сбыт продукции составляются в
- а) календарном плане;
  - б) финансовом плане;
  - в) операционном плане;
  - г) маркетинговом плане.
9. Проект, рассчитанный на 15 лет, требует инвестиций в размере \$150000. В первые 5 лет никаких поступлений не ожидается, однако в последующие 10 лет ежегодный доход составит \$50000. Следует ли принять этот проект, если коэффициент дисконтирования равен 15%?
10. Перечислите притоки (денежные поступления) от операционной деятельности.
11. Предприятие планирует новые капитальные вложения в течение трех лет: \$100000 во втором году и \$100000 – в третьем. Инвестиционный проект рассчитан на 10 лет с полным освоением вновь введенных мощностей лишь на пятом году, когда планируемый годовой чистый денежный доход составит \$75000. Нарастание чистого годового денежного дохода в первые годы по плану составит 50%, 60%, 70%, 90% соответственно по годам. Оцените эффективность проекта. Предприятие требует как минимум 18 процентов отдачи при инвестировании денежных средств.

**ТЕСТ № 2**  
**промежуточного контроля знаний по дисциплине**  
**Бизнес-планирование**

Факультет гуманитарно-экономический  
Кафедра «Менеджмент и экономика»

1. Приведите типологию бизнес-планов по объектам бизнеса.
2. Суть метода дисконтирования заключается в:
- а) получении скидки при кредитовании инвестиционного проекта;
  - б) расчетном уменьшении дохода от инвестиционного проекта на величину инфляции;
  - в) приведении разновременных доходов и расходов к единому моменту времени.
3. Смета единовременных инвестиционных затрат составляется в
- а) календарном плане;
  - б) финансовом плане;
  - в) операционном плане;
  - г) маркетинговом плане.
4. Итоговая отчетность по проекту генерируется в
- а) календарном плане;
  - б) финансовом плане;
  - в) операционном плане;
  - г) маркетинговом плане.

5. Показатель \_\_\_\_\_ представляет абсолютную величину дохода от реализации проекта с учетом ожидаемого изменения стоимости денег.

- а) чистый приведенный доход;
- б) индекс прибыльности;
- в) срок окупаемости;
- г) чистый денежный поток.

6. Разница между притоком и оттоком денежных средств в каждом периоде – это

...

- а) чистый приведенный доход;
- б) индекс прибыльности;
- в) срок окупаемости;
- г) чистый денежный поток.

7. Показатель \_\_\_\_\_ определяет сумму прибыли на единицу инвестированных средств.

- а) чистый приведенный доход;
- б) индекс прибыльности;
- в) срок окупаемости;
- г) чистый денежный поток.

8. Перечислите оттоки по инвестиционной деятельности.

9. Проект, требующий инвестиций в размере \$160000, предполагает получение годового дохода в размере \$30000 на протяжении 10 лет. Оцените целесообразность такой инвестиции (NPV, PI), если коэффициент дисконтирования - 15%.

10. Не относится к постоянным затратам:

- а) аренда;
- б) проценты по кредиту;
- в) сырье и материалы;
- г) реклама.

11. Предприятие требует как минимум 18 процентов отдачи при инвестировании собственных средств. В настоящее время предприятие располагает возможностью купить новое оборудование стоимостью \$84500. Использование этого оборудования позволит увеличить объем выпускаемой продукции, что в конечном итоге приведет к \$17000 дополнительного годового денежного дохода в течение 15 лет использования оборудования. Вычислите чистое современное значение проекта, предположив, что каждые пять лет требуется ремонт оборудования в размере \$450, а после окончания проекта оборудование может быть продано по остаточной стоимости \$2500.

Беляева Евгения Сергеевна

## БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ

Курс лекций

Учебно-методическое пособие для студентов направления  
«Менеджмент» дневной и заочной форм обучения

Редактор Е. Ф. Изотова

Подписано к печати 07.10.15. Формат 60x84 1/16.  
Усл. печ. л. 2,69. Тираж 50 экз. Заказ 151480. Рег. №111.

Отпечатано в ИТО Рубцовского индустриального института  
658207, Рубцовск, ул. Тракторная, 2/б.