

Бизнес-план: информационно-методическое обеспечение

Людмила Максименко,

кандидат экономических наук,

Андрей Березницкий,

(Северо-Кавказский государственный
технический университет)

В последнее время значительную популярность на отечественных предприятиях приобрели бизнес-планы. Можно отметить, что именно они являются самыми часто используемыми, а зачастую и единственно составляемыми на предприятии.

Это объясняется тем, что на практике бизнес-планами стали называть любые планы организации. Отдельные ученые считают, что бизнес-планы пришли на смену внутрифирменным, другие отождествляют бизнес-планы со стратегическими. Однако бизнес-планы имеют собственный предмет, место, назначение.

Бизнес-план – основной документ, позволяющий детально изложить, обосновать и оценить возможности инвестиционного проекта для создания нового или расширения действующего производства (услуги).

Перед составлением бизнес-плана необходимо убедиться в перспективности бизнес-идеи. При этом разработчикам необходимо определиться со структурой бизнес-плана. Чем лучше в этой структуре отражены основные моменты планирования и бизнес-идеи, тем проще будет получить средства от инвесторов.

Структура бизнес-плана и его объем зависят от сферы деятельности, к которой относится бизнес, от размера данного бизнеса, от суммы инвестиций, необходимых для его организации, от объема и ассортимента будущего продукта. Основная же часть бизнес-плана имеет организационный и производственный характер.

На российском рынке существует методический подход, которому отдают предпочтения разработчики программного обеспечения для бизнес-планирования и составители самого бизнес-плана. Это методика *UNIDO* (Организация Объединенных Наций по промышленному развитию) для развивающихся стран по подготовке про-

мышленных технико-экономических обоснований.

Подход к построению типового бизнес-плана, предложенный экспертами *UNIDO*, позволяет специалисту не упустить существенных моментов в описании текущей или планируемой деятельности предприятия и представить результаты в виде, наиболее подходящем для восприятия на Западе.

Не являясь догмой, данная методика выполняет роль единой базы, некоего универсального языка, позволяющего общаться между собой специалистам в области инвестиционного проектирования, финансового анализа, менеджерам компаний из различных стран мира. Данная методика призвана стандартизировать промышленные технико-экономические исследования.

На современном этапе в литературе представлено несколько методик разработки бизнес-плана, многие из которых были переработаны отечественными экономистами с учетом хозяйствования российских предприятий и организаций (рис. 1). Анализируя существующие методические подходы можно выделить их неизменную составляющую в виде финансового плана, плана маркетинга, плана производства, органично связанные организационным планом. Именно эти основополагающие разделы и заложили фундамент российских стандартов бизнес-планирования (рис. 2).

Множество методик и практических руководств по разработке бизнес-планов, как правило, включают:

- описание структуры бизнес-плана (последовательность разделов);
- краткое перечисление вопросов, подлежащих рассмотрению в каждом разделе;
- примеры бизнес-плана;
- приложения, где указывается структура затрат и приводятся нормативные акты;

Данные методики рассчитаны на руководителей, которые должны изучить их и целый ряд сопутствующих материалов, собрать информацию по общей схеме и, исходя из общих рекомендаций, разработать бизнес-план для своего предприятия.

Многие авторы уделяют очень большое внимание решению маркетинговых вопросов (в отдельных случаях до 50% разделов посвящены этим аспектам) и не рассматривают инвестиционные моменты и оценку их эффек-

тивности, что в случае бизнес-планирования нельзя считать правильным.

Проведенный анализ показывает, что в настоящее время отсутствует единая структура бизнес-плана, и в принципе любая из методик может быть использована при его разработке с учетом специфики предприятия. Но одним из основных разделов обязательно должен быть инвестиционный план, так как без этого элемента нарушается основное предназначение бизнес-плана – привлечение инвестиций.

Структура бизнес-плана жестко не регламентируется российским законодательством, кроме бизнес-плана по антикризисному оздоровлению, но отдельные организации разрабатывают свои рекомендации и требования (банки, инвестиционные фонды и т. д.).

Обобщение отечественного и зарубежного опыта в области бизнес-планирования позволило выработать следующую структуру бизнес-плана:

1. Резюме.
2. Описание предприятия и отрасли.
3. Описание продукции (услуг).
4. План маркетинга.
5. Производственный план.
6. Организационный план.
7. Инвестиционный план.
8. Финансовый план.
9. Оценка риска.
10. Оценка эффективности инвестиционного проекта.

Бизнес-план может включать и следующие разделы: страхование рисков, план исследований и разработок, юридический план, экологические аспекты, руководство и собственность, источники и направления финансирования, местонахождение фирмы, финансовая стратегия, операции (система поставок, поставщики, преимущества производственной системы), организа-

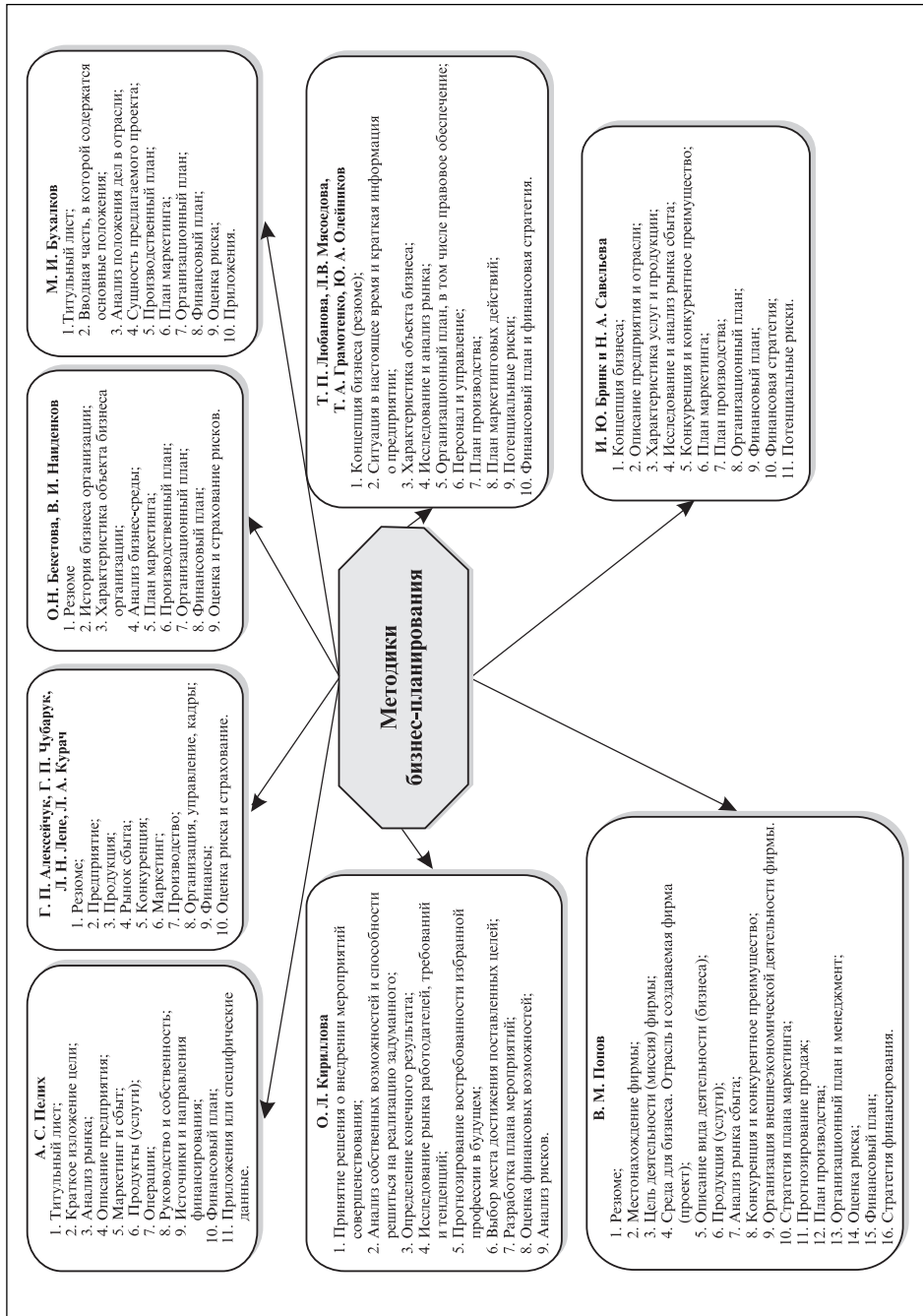


Рис. 1. Методические варианты бизнес-планирования

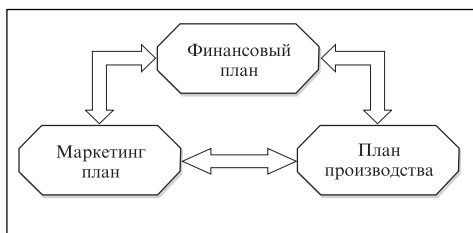


Рис. 2. Основные элементы бизнес-планирования

ция внешнеэкономической деятельности, конкуренция и конкурентное преимущество, прогнозирование продаж, стратегия финансирования, а также разделы, отражающие специфические особенности описываемого производства и пожелания инвесторов и разработчиков.

Резюме представляет собой краткое изложение сути инвестиционного проекта и должно содержать описание ключевых моментов, которые позволят лицам, принимающим решения, сформулировать свое отношение к предлагаемому проекту.

Резюме должно содержать доказательства выгоды проекта и причин его успеха. В нем при необходимости отражаются социальные и экологические задачи.

Описание предприятия и отрасли имеет своей целью формирование у инвесторов представление о предприятии как объекте инвестирования, о его назначении, положении, состоянии.

Описание и анализ отрасли необходим, поскольку позволяет решать две задачи:

- изучение состояния и тенденций развития отрасли;
- получение исходной информации для прогноза объема производства и реализации продукции и услуг предприятия с учетом конкуренции.

Для решения первой задачи целесообразно провести ретроспективный анализ состояния отрасли и описать возможные тенденции ее развития. А также описать предприятия отрасли и развитие соответствующих производств в планируемых регионах сбыта продукции внутри страны и за

рубежом. Для решения второй задачи необходимо проанализировать основных конкурентов на внешнем и внутреннем рынке.

Описание продукции (услуг). В разделе необходимо привести четкое определение и описание продукции (работ, услуг), которая будет предложена на рынке, ее отличие от аналогов. Важно подчеркнуть уникальность и преимущества продукции.

План маркетинга. Этот раздел тесно связан с разделом описания предприятия и отрасли, иногда их объединяют. В нем необходимо показать, каким образом предполагается продать новый товар (услугу), какова будет цена и как провести рекламную политику. План маркетинга является детализированным планом по всем направлениям маркетинговой деятельности, логической последовательности действий, ведущих к формировке целей маркетинга и разработке мероприятий для их достижения.

План производства. Данный раздел, наряду с планом маркетинга, является базовым для определения финансовых результатов инвестиционного проекта.

Основная его задача – описание обеспеченности проекта с производственной и технологической стороны. Его задача – показать инвесторам, кредиторам и другим потенциальным партнерам реальность производства продукции (работ, услуг) в нужном количестве, в назначенные сроки и определенного качества.

В этом разделе бизнес-плана определяется производственная программа предприятия, дается подробное описание технологического процесса, определяется величина себестоимости производства продукции и др.

Организационный план. В разделе дается описание структуры управления, организационной структуры предприятия, характеристика персонала предприятия, кадровая политика. В нем указываются сведения о группе управления, их функции, задачи, состав и характеристика необходимого персонала, вопросы оплаты их труда.

Инвестиционный план. Данный раздел включает описание этапов работ по подго-

товке предприятия к производству продукции (услуг), то есть его производственную стадию, календарный план работ по организации производственного процесса.

Определяются направления и объемы капитальных вложений: задания, оборудования, проектно-изыскательские работы, строительно-монтажные работы.

В разделе приводится обоснование общей суммы инвестиционных издержек.

Рассматриваются источники инвестиций и конкретный вклад по каждому виду.

Оценка риска. Вопросы, связанные с рисками, их оценками, прогнозированием и управлением ими, являются весьма важными, так как инвесторы хотят знать с какими проблемами может столкнуться фирма и каковы возможные варианты выхода. Глубина анализа рисков зависит от конкретного вида деятельности предприятия и величины проекта. Для крупных проектов необходим тщательный просчет рисков с использованием специального математического аппарата. Для более простых проектов достаточен анализ риска с помощью экспертных оценок.

Главное – умение заранее предугадать все типы возможных рисков, с которыми может столкнуться предприятие, их источники и моменты возникновения, разработать меры по сокращению числа рисков и минимизировать потери, которые они могут вызвать.

Финансовый план. В плане отражают ожидаемые финансовые результаты. В нем обосновывается реальность достижения целей проекта. План используется как эффективный инструмент организации и контроля за осуществлением проектных мероприятий.

Для фирмы целесообразно результаты финансовой отчетности представлять в виде определенной системы планово-отчетных документов.

Оценка эффективности инвестиционного проекта позволяет судить о целесообразности реализации намеченных целей. Расчет определенных показателей формирует четкую картину состояния вещей, что позволяет сделать окончательные выводы.

Приложения. В приложения включаются данные, документы, графики, схемы, таблицы, которые необходимы для описания, разъяснения и подтверждения информации, содержащейся в бизнес-плане.

Предложенный методический подход отличается компактностью и полнотой и позволяет охватить все вопросы, входящие в сферу бизнес-планирования, а именно: обоснование экономической эффективности инвестиционного проекта с производственной, финансовой, маркетинговой и инвестиционной стороны.

Разработка бизнес-плана и его анализ возможен с использованием специализированных систем экономического и финансового моделирования.

На сегодняшний момент на российском рынке представлено около десятка компьютерных программ как отечественных, так и зарубежных.

Среди отечественных эксперты выделяют: "Project Expert" фирмы "ПРО-ИНВЕСТ КОНСАЛТИНГ", "Инвестор" фирмы "ИНЭК", "Альт-Инвест" фирмы "Альт" (Санкт-Петербург), FOCCAL фирмы "ЦентрИнвестСофт", "ТЭО-ИНВЕСТ" ИПУ РАН.

Среди зарубежных – COMFAR (Computer Model for Feasibility Analysis and Reporting) и PROPSPIN (Project Profile Screening and Pre-appraisal Information system), созданных в UNIDO.

Анализируя программные продукты по составлению бизнес-планов, можно отметить следующее:

1. Все информационные средства построены по принципу ЮНИДО.

2. Основным лидером продаж и применения на практике является программа "Project Expert".

3. Не все программы учитывают российскую систему бухгалтерского учета и отчетности.

Это важный вопрос, поскольку несоответствие финансовых документов

и показателей действующим в стране требованиям к бухгалтерскому учету вызывает большие трудности ввода информации, ее корректировки и расшифровки полученных результатов, что повышает сложность и трудоемкость работ.

4. Не во всех программах налоговый блок соответствует налоговому законодательству России.

5. Графический пакет не позволяет достаточно наглядно представить полученные результаты.

6. Отсутствует многооконный интерфейс, что создает трудности для понимания алгоритма расчета и требует специальных навыков.

7. Не всегда присутствует описание графика получения и возврата заемных средств.

8. Присутствуют сложные механизмы формирования запасов материальных ресурсов и схем их оплаты.

9. В большинстве случаев наблюдается значительная перегруженность программ информацией, не имеющей важного значения для бизнес-планирования.

Каждая компания-разработчик старается предложить в своих программах

что-то новое, дополнить уже известное. В результате на 80% все экзотические возможности программ – не более чем маркетинговый ход.

Например, наличие в программе “ИНВЕСТОР” финансового анализа по 80 показателям тому пример, а также горизонт расчета проекта 100 лет с шагом расчета 1 месяц или сравнительный анализ по 150 показателям.

Перегруженность и сложность программ привели к тому, что встал вопрос о создании более простых версий для пользователей-неспециалистов.

Для решения этих проблем разработана программа “МБ-Инвест” по бизнес-планированию. Программа обеспечивает создание бизнес-плана за счет применения информационных технологий.

Разрабатываемая система состоит из нескольких основных подсистем: подсистема формирования шаблонов, подсистемы формирования структуры бизнес-плана, подсистемы ввода и расчета значений бизнес-плана, подсистемы формирования и вывода графиков и таблиц, подсистема защиты информации (рис. 3).

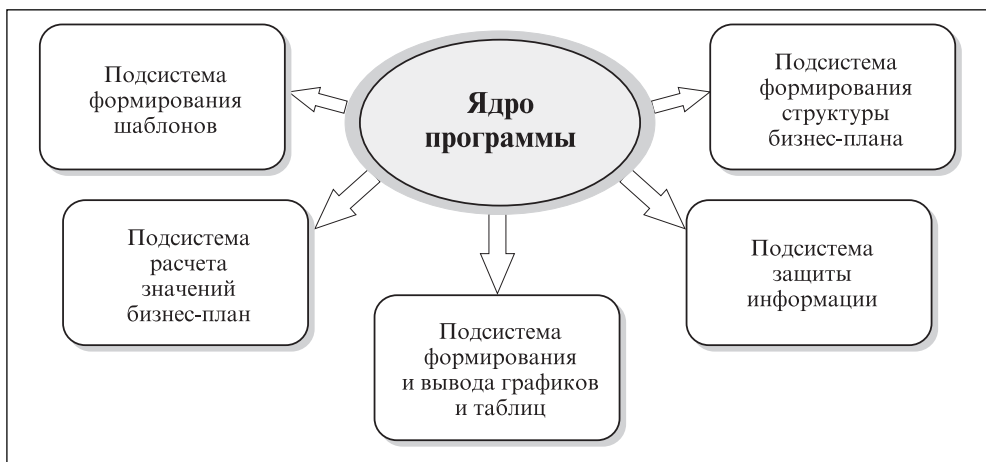


Рис. 3. Основные подсистемы информационной системы “МБ-Инвест”

Функционирование системы происходит в интерактивном режиме, удобном для использования в качестве одного из инструментов анализа деятельности компании.

В рамках данной программы реализован многопользовательский интерфейс, разработана специальная подсистема, занимающаяся расчетом кредитов, необходимых для реализации бизнес-плана и платежей по ним. Детально проработана и широко используется подпрограмма расчетов различных видов налогов, существует справочник налогов применяемых в РФ.

Система предназначена для работы на персональном компьютере в однопользовательском режиме, однако в дальнейшем предполагается использовать варианты программы без ограничений возможности работы в сетевом (многопользовательском) режиме.

В результате этих изменений вся информация может стекаться для анализа в информационный отдел.

Программа обеспечивает развернутую систему справочной информации, достаточную для самостоятельного ознакомления с системой.

Информационная система функционирует с операционной системой *Windows 2000*, *XP* и в полном объеме использует предоставляемые средой возможности и ресурсы.

Надежность системы определяется величиной доверительного интервала оценок, в рамках которого обеспечивается необходимая точность результатов анализа. При этом наблюдается тенденция сужения разброса оценок относительно истинного значения.

Наличие в информационной системе автоматического определения ошибок при неправильном вводе показателей является обязательным. Система требует какого-либо администрирования на любом этапе функционирования. Программа построена таким образом, что любые действия пользователя не приводят к возникновению аварийных ситуаций или переполнению информационных массивов. Защита инфор-

мации от несанкционированного доступа в системе обеспечивается системой паролей и разграничением прав доступа к информации. Сохранность информации в результате программных сбоев, отказов технических средств обеспечивается резервным копированием.

Подсистема формирования шаблонов обеспечивает ввод наименований разделов и показателей бизнес-плана, корректировку наименований разделов показателей бизнес-плана, удаление разделов и показателей бизнес-плана.

Подсистема формирования структуры бизнес-плана реализовывает функции: ввод наименований и структуры новых бизнес-планов, корректировка названий и структуры уже введенных бизнес-планов, удаление бизнес-плана.

Подсистема ввода и расчета значений бизнес-плана обеспечивает выполнение функций: ввод входной информации, редактирование значений входной информации, расчет показателей на основании введенных данных.

Подсистема формирования и вывода графиков и таблиц выполняет функцию вывода результатов расчета в виде графиков, линейных зависимостей, таблиц.

Подсистема защиты информации обеспечивает сохранность информации и разграничивает права доступа.

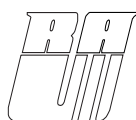
В данной информационно-аналитической системе реализованы основные параметры, необходимые для расчета экономических и финансовых показателей, полученные данные в программе конвертируются для представления в графическом формате в *Excel*, текстовый редактор. Встроенный текстовый редактор в "МБ-Инвест" позволяет вносить текстовую информацию без ограничений, которую можно затем выводить на печать. Данная операция облегчает процесс разработки бизнес-плана и итоговые значения с таблицами и графиками представляются в удобном для ознакомления виде.

Созданная программа способна работать под любой из существующих операционных систем.

С помощью данной информационной системы решаются многие проблемы, такие как: использование при расчетах различных налогов, применение многооконного интерфейса, внедрение графика получения и возврата заемных средств, простота и удобство использования, многовариантность и масштаби-

руемость, отражение международных стандартов, четкость и скорость выполнения операций, соответствие требованиям к бухгалтерской отчетности РФ.

Также данная программа может применяться при составлении бизнес-планов на предприятиях различных отраслей.



ОБОЗРЕВАТЕЛЬ <http://www.rau.su>
OBSERVER E-mail: observer@nasled.ru

На сайте Вы найдете информацию о печатных и электронных изданиях

- журнал «Обозреватель–Observer» (1992–2006 гг.);
- «Современная политическая история России», состоящая из двух CD-дисков: «Хроника» (1985–2006 гг.) и «Лица» (биографические сведения о 30 тыс. персоналий, представляющих политическую, научную, культурную и деловую элиту страны);
- электронная версия «РАУ-Пресс» (более 230 тыс. производителей товаров и услуг);
- книжное издание «Ратная слава Отечества» в 6 томах;
- информация и аналитика.