**Бизнес-план и средства его создания**

И.Жаров ОАО “Format-Project Finance”

Зачем предприятию нужно планировать свою деятельность? В каких случаях планирование является обязательным, когда - желательным, а когда - побочным элементом ведения бизнеса? Ответ на данные вопросы далеко не так очевиден, как может показаться на первый взгляд. Объясняется это прежде всего тем, что многие участники экономической деятельности имеют негативный опыт социалистического планирования, приводившего к чрезмерной зарегулированности предприятия.

Однако ставить знак равенства между планированием в “закрытой” экономике социализма и на открытом рынке, измерять бизнес-план аршином неконкурентной среды двадцатилетней давности преступно. Подобные неадекватные оценки необходимости финансового анализа деятельности предприятия могут иметь самые отрицательные последствия для вашего бизнеса.

Грамотный руководитель, оценивая необходимость новаций в своей компании, задается вопросом: какие новые возможности возникают у его фирмы и какой эффект эти возможности могут дать. Этот вопрос представляется интересным рассмотреть и с другой точки зрения: а что теряет компания, отказываясь от бизнес-планирования. Итак:

**Что вы можете, имея бизнес-план**

Ваш бизнес-план для вас

Для чего нужен бизнес-план на действующем предприятии? Объяснить это упрощенно можно, проведя следующую аналогию: отношение менеджера и его предприятия сродни отношениям врача и пациента. Медицинский работник по результатам внешнего осмотра и необходимых анализов ставит диагноз и назначает лечение, если оно необходимо. Точно так же грамотный финансист, экономист, управляющий - а в случае малого бизнеса эта троица зачастую объединена в лице руководителя - должен постоянно контролировать структуру своего предприятия в широком смысле этого слова, от фазы подготовки производства до момента сбыта продукции и поступления выручки на счет. Целью данной работы должны быть:

знание “слабых мест” бизнеса - тех основных параметров предприятия, выход которых за пределы критических значений угрожают “здоровью и жизни больного”, то есть успеху вашего бизнеса;

своевременное обнаружение “очагов заболевания” - отклонений действительных финансовых показателей от запланированных на указанный период времени;

верная “постановка диагноза” - выявления тех параметров предприятия, изменение которых привело к ухудшению финансовых показателей, и нахождение причин, вызвавших указанные изменения;

определение “курса лечения” - комплекса мероприятий, позволяющих исправить создавшееся положение;

оценка эффекта от проведения запланированных мероприятий и их корректировка.

Способы определения состояния здоровья пациента могут быть весьма различными. Но несомненно, что прослушивание грудной клетки стетоскопом и ощупывание живота больного не могут заменить комплексного обследования на компьютерном томографе. Точно так же детальный анализ финансового состояния предприятия немыслим в настоящее время без применения средств вычислительной техники, проще говоря, компьютера. О программных средствах для бизнес-планирования и будет идти речь в основной части статьи.

**Ваш бизнес-план для инвестора**

Мировой опыт однозначно показывает, что любые желаемые изменения в уже функционирующем бизнесе, как и создание любого нового бизнеса, начинается с формулирования идеи. Претворение этой идеи в жизнь, как правило, требует денежных вложений. Тем мостом, который соединяет идейный потенциал и энергию бизнесмена с финансовыми возможностями инвестора, выступает бизнес-план инвестиционного проекта.

В нашей стране сложилось так, что инвестиционное планирование, хотя бы отчасти соответствующее западным стандартам, появилось гораздо раньше, чем аналогичное текущее планирование деятельности предприятия. Это объясняется тем, что иностранный капитал на каком-то этапе не обладал возможностями по эффективному управлению действующими предприятиями, и вложения осуществлялись в основном во вновь создающиеся производства, малый, средний бизнес и венчурные проекты.

Инвестиционное планирование, особенно реализация инвестиционного проекта на действующем предприятии, на мой взгляд, является наиболее общим видом бизнес-планирования, и зачастую включает в себя все возможные вариации схем производства, сбыта и финансирования. Естественно, что составление бизнес-плана в этом случае требует особо тщательной проработки всех возникающих вариантов, комплексного анализа маркетинговой ситуации, чувствительности проекта по основным параметрам, последствий управленческих решений. Еще более существенным является то, что “судьей” вашей работы становитесь не вы сами, но сторонний инвестор, а это, как правило, профессионал высокого класса, от мнения которого впрямую зависит движение капитала, а значит и перспективы развития вашего бизнеса.

Грамотный бизнес-план во всех случаях полезен для предприятия. Неграмотно составленный или содержащий ошибки бизнес-план может принести компании прямые или косвенные убытки. Естественно, в подобных условиях некоторые руководители, из боязни совершить ошибку, и вовсе откажутся от введения бизнес-планирования на своем предприятии. Это, в сущности, право любого субъекта хозяйственной деятельности - не планировать. Надо только представлять, какова цена этого отказа.

**Чего вы не можете, не имея бизнес-плана**

Основное, чего вы лишаетесь, отказываясь от бизнес-планирования - возможность принимать управленческие решения, основываясь на реальном положении дел в вашем бизнесе. Профессиональный менеджер осуществляет свою деятельность, базируясь на постоянном анализе текущей финансовой ситуации, прогнозируя как перспективы развития рынка в целом и компании в частности, так и последствия принимаемых им решений. В отсутствие бизнес-плана модель чудесным образом трансформируется: руководитель должен на основании неясно чего предпринимать действия, приводящие к заранее неизвестным результатам. Таким образом, отказ от планирования неминуемо влечет за собой отказ от грамотного управления.

Наряду с оперативным руководством, другим рычагом воздействия на развитие компании является финансовый менеджмент. И здесь ситуация получается схожей: капитал, являющийся живительной силой бизнеса, при отсутствии должных навыков обращения с ним становится неуправляемым оружием, которое может обернуться против вас. Отказ от планирования финансовых потоков естественным образом приведет к тому, что ваша компания будет попеременно то страдать от жажды (нехватки средств), то тонуть (захлебываясь денежным потоком).

Не занимаясь бизнес-планированием, вы лишаете себя возможности на равных обсуждать с инвестором перспективность вложений в предлагаемые вами проекты. “Идея” в чистом виде для инвестора не является привлекательным объектом вложений. Она, подобно необработанному драгоценному камню, должна впоследствии быть “огранена” таким образом, чтобы все ее достоинства и недостатки были видны “на просвет”. Разумеется, если вы сами не обладаете для этого достаточной квалификацией, можно нанять “огранщика алмазов” - специалиста со стороны. Однако работа хороших мастеров всегда стоила недешево, и здесь уже вам решать, что выгоднее, научиться самому и поставить это знание себе на службу, либо одолжить его у других.

И последнее. Предположим, ваш бизнес, ваше любимое детище, несмотря на все ваши усилия, потерпел неудачу. Вопрос “от чего умер больной” в данном случае не является праздным. Исследовав симптомы, вы просто обязаны дать на него ответ, во имя жизни ваших будущих начинаний. Бизнес-план поможет вам в главном - даст возможность учиться на собственных ошибках.

**Что есть что**

Наш обзор называется “Бизнес-план и средства его создания”. Наступает момент для предметного разговора обо всех составляющих этого названия. Прежде всего, необходимо осознать, что, в отличие от других сторон бизнеса - бухгалтерского, товарно-материального учета, финансового анализа состояния предприятия, бизнес-планирование представляет собой задачу настолько комплексную и масштабную, что решение ее “на руках” без привлечения современных вычислительных средств не представляется возможным. Если, скажем, в области бухучета программное обеспечение призвано облегчить работу бухгалтерии, подменяя человека на некоторых рутинных операциях, то в работе над бизнес-планом компьютерная система зачастую является единственным инструментом, который в принципе может быть использован. Это предъявляет особенно жесткие требования как к процедуре выбора той системы, которую вы предполагаете использовать, так и к процессу ее эксплуатации. Вам будет важна не только возможность решить с помощью программного инструмента поставленную задачу, но и быстро получить квалифицированную консультацию или помощь разработчика в сложных случаях. Представленные на рынке системы имеют разный уровень как по универсальности, по удобству в работе, так и по послепродажной поддержке. Все вышесказанное ставит своей целью доказать, что программные средства самым тесным образом связаны со вторым понятием, присутствующим в названии обзора.

Что же мы будем понимать под собственно бизнес-планированием? В широком смысле, бизнес-план - документ, содержащий ряд показателей, характеризующих состояние бизнеса на некотором интервале времени. Бизнес-планирование, таким образом, есть процесс расчета этих показателей в зависимости от задаваемых параметров деятельности предприятия.

Очевидно, в задачи создателя бизнес-плана входит, во-первых, корректный ввод в систему данных, необходимых для расчета, и, во-вторых, понимание тех результатов, которые в итоге будут им (создателем) получены. Объем задаваемых параметров может варьироваться, как и состав рассчитываемых финансовых показателей. Однако существует целый ряд методик, четко определяющих, какие выходные формы должны включаться в бизнес-план.

Получившей наибольшее распространение в России является методика Организации по промышленному развитию ООН (так называемая методика ЮНИДО). Подход к построению типового бизнес-плана, предложенный экспертами ЮНИДО, позволяет специалисту, создающему этот документ, не упустить существенных моментов в описании текущей или планируемой деятельности предприятия и представить результаты в виде, наиболее подходящим для восприятия западными финансистами. Не являясь по сути своей догмой, данная методика выполняет роль единой базы, некоего универсального языка, позволяющего общаться между собой специалистам в области инвестиционного проектирования, финансового анализа, менеджерам компаний из различных стран мира. Большинство известных на данный момент компьютерных систем для бизнес-планирования опираются на методику ЮНИДО.

Организация по промышленному развитию, являясь подразделением Организации Объединенных Наций, сама ведет работу как по совершенствованию и вопросам всемирного использования своей методики, так и ее реализации в форме компьютерных программ. Результатом подобной деятельности стало программное средство КОМФАР (COMFAR), созданное непосредственно ЮНИДО и распространяемого ей же на коммерческой основе. КОМФАР может быть приобретен любым российским физическим или юридическим лицом в московском представительстве ЮНИДО.

КОМФАР представляет собой программное средство для Windows или Windows’95. Система реализована полностью на английском языке, выходные данные, описание и руководство пользователя также на английском. Для исключения возможностей несанкционированного использования применена аппаратная защита в виде ключа (hard lock) - специальной микросхемы, подключаемой к тому же разъему персонального компьютера, что и принтер. Стоимость программного продукта COMFAR III Expert - 4400 долларов США, при этом стоимость собственно версии программы - $ 4000, и еще $ 400 - стоимость ключа. Для каждой следующей инсталляции необходимо приобретать только ключ, поэтому при покупке более одной программы каждая следующая обходится всего в $ 400.

КОМФАР является, по всей видимости, наиболее универсальным средством проведения расчетов в области инвестиционного проектирования. Предполагается, что он адаптирован к широкому спектру задач, которые могут встретиться пользователям по всему миру. Однако подобная “всеядность” является одновременно и слабой стороной этой системы, поскольку приводит к сознательному “отсечению” разработчиком целого ряда возможностей, редко встречающихся в мировой инвестиционной практике или переусложняющих систему расчетов. Парадокс состоит в том, что именно не учтенные разработчиком нюансы могут оказаться теми факторами, которые ключевым образом влияют на финансовые показатели вашего бизнеса. В этом случае вы столкнетесь с тем, что, даже обладая универсальным программным средством бизнес-планирования, вы не получите реальной картины развития предприятия для вашего конкретного случая, то есть основная задача планирования останется невыполненной.

Естественно, в подобной ситуации пользователь ищет альтернативные системы, которые пусть и не обладают “глобальной приспосабливаемостью”, но точно отражают положение вещей применительно к конкретному предприятию. В ста процентах случаев эти программные средства - разработки местных специализированных компаний по созданию компьютерного программного обеспечения. Слово “специализированных” в данном контексте означает не просто работу над компьютерными программами как профиль деятельности фирмы, но направленность именно на разработку средств финансового анализа и бизнес-планирования. Учет местной специфики, широкие возможности по доработке программ и сервисной поддержке, индивидуальная работа с клиентом позволили российским компаниям выйти на первые роли как в качестве производителей программного обеспечения для бизнес-планирования, так и в сфере консультирования по его использованию.

Сложившаяся на отечественном рынке конкурентная ситуация характеризуется противостоянием двух идеологий, двух подходов к созданию программных систем для бизнес-планирования. Первый подход - так называемая “закрытая система”. Она представляет собой “черный ящик” (в математическом смысле), в который пользователь закладывает исходные данные, а на выходе получает результаты. Пользователь не может вмешаться в процесс расчетов, алгоритм вычислений известен ему только в общих чертах, конкретные формулы “закрыты” внутри расчетного блока и не подлежат корректировке пользователем.

Самым ярким представителем идеологии “закрытых систем” (идеологии, в которой, кстати, реализован и КОМФАР), является программа “Project Expert” московской фирмы Pro-Invest Consulting. Широко рекламируемая в специальных изданиях, обладающая мощной сервисной поддержкой, имеющая развитые возможности по обновлению версий (upgrade), данная система представляет наиболее полный набор возможностей как профессионалам в области создания бизнес-планов, так и неспециалистам. Project Expert считается головной системой в семействе программ фирмы Pro-Invest Consulting: на рынке также представлены продукты “Forecast Expert” - система прогнозирования, “Marketing Expert” - система построения маркетинговой стратегии, “Audit Expert” - система анализа финансового состояния предприятия, “Project Questionnaire & Risk” - система анализа рисков. Все указанные программы реализованы для оболочек Windows и Windows’95.

Как и КОМФАР, Project Expert использует аппаратную защиту от незарегистрированных пользователей. Ключ входит в комплект поставки каждой программы и отдельно не приобретается. При этом стоимость Project Expert Professional последней версии 5.0, в котором реализованы возможности многопользовательской эксплуатации в локальной сети, составляет 2450 долларов США, что ниже стоимости программы КОМФАР. Производитель программы ведет гибкую маркетинговую политику и может предоставить существенные скидки (до 60%) отдельным категориям пользователей.

Класс “открытых систем” бизнес-планирования представлен на рынке целым рядом программных средств. Мы рассмотрим среди них наиболее характерную и, на мой взгляд, наиболее продвинутую - “Альт-Инвест” петербургской фирмы “Альт”. Она также является головной в группе программ, таких как “Альт-Прогноз” (прогнозирование), “Альт-План” (стратегическое планирование), “Альт-Финансы” (анализ финансового состояния). Кроме того, существует сокращенный вариант программы под названием “Альт-Инвест-Прим”, о котором мы обязательно поговорим ниже. Стоимость программ составляет 1095 долларов США (“Альт-Инвест 2.0”) и 280 долларов США (“Альт-Инвест-Прим 3.0”).

Программа “Альт-Инвест” реализована в среде электронных таблиц “Microsoft Excel 5.0”. Это означает, что для работы с системой вам необходимо предварительно установить себе на компьютер “Excel”, что, впрочем, нельзя отнести к недостаткам “Альт-Инвеста”, так как указанный тип электронных таблиц распространен практически повсеместно.

“Открытая система” характерна, в частности, тем, что пользователь имеет возможность отслеживать процедуру вычислений путем внесения изменений в конкретные расчетные формулы. “Альт-Инвест” представляет собой файл Excel-формата, поэтому как исходные данные, так и массивы результатов представляют собой просто набор таблиц. Каждое поле такой таблицы либо служит для ввода начальных числовых данных, либо содержит расчетную формулу, которую пользователь может редактировать. Данная особенность “открытых систем” вызывает огромное количество нареканий. В самом деле, каждое изменение, вносимое пользователем, теоретически может содержать ошибку. Пользователь, совершенно не владеющий синтаксисом языка, встроенного в “Excel 5.0”, естественно, формулы редактировать не сможет, однако при наличии минимальной квалификации возможно внесение в программу любых изменений. И в этой ситуации для обнаружения возникших в вычислительных алгоритмах ошибок необходимо обладать очень серьезным опытом работы с подобными системами и четко представлять себе методику и логику расчетов.

К каким последствиям может привести неаккуратное обращение с алгоритмами в программе? Это зависит прежде всего от того, как вы предполагаете использовать бизнес-план, созданный на основе проделанных расчетов. Если вы используете его для анализа деятельности собственного предприятия, вы рискуете не выполнить ни одной из задач бизнес-планирования. Кроме этого, вы можете не увидеть потенциальную опасность некоторых факторов, и понесенные вами в процессе деятельности убытки станут для вас полной неожиданностью. То есть, в конечном итоге, вы, сами того не желая, обманете себя.

Если вы планируете использовать бизнес-план, содержащий ошибки, в общении с потенциальным инвестором - наивно думать, что он обманется вслед за вами. Ошибки в расчетах, как правило, очевидны для профессионалов в области инвестиционного проектирования. То есть в результате вы либо “заплатите дважды” - в том числе за переделку бизнес-плана специалистами того банка либо компании, куда вы обратились в поисках инвестиций, - либо будете отвергнуты инвестором, заработав при этом репутацию низкоквалифицированного специалиста, а то и просто мошенника. Инвестору недосуг разбираться, искажены данные случайно или злонамеренно.

Возникает резонный вопрос: при наличии подобных недостатков в “открытых системах”, неужели еще находятся люди, обладающие смелостью работать с ними? Ответ - да, и таких людей немало. В основном, это специалисты, имеющие достаточные знания в области финансов, экономики и бизнес-планирования, что позволяет им избегать ошибок на стадии настройки системы на конкретное предприятие и при проведении расчетов. Для них недостатки подобных систем пренебрежимо малы по сравнению с их достоинствами: гибкостью, “прозрачностью”, очевидностью алгоритмов и методов. Кроме того, и в исходном тексте программы иногда встречаются ошибки, допущенные самим разработчиком. И если в “открытой системе” обнаружение таких ошибок - дело техники, а исправление, как правило, занимает несколько минут, то в “закрытых системах” даже специалист, знакомый с методиками расчетов, должен искать ошибку, сопоставляя косвенные данные - результаты расчетов с начальными условиями. По опыту, это отнимает уйму времени, а поскольку исправить ошибку самостоятельно невозможно - необходимо либо связываться с разработчиком программы, либо искать “обходные” пути расчетов. Последнее часто является тяжелой задачей даже для специалистов.

Общей частью всех трех рассматриваемых систем, как, видимо, и любой вычислительной системы, является следующая логика: вы задаете программе некоторые исходные данные, и она рассчитывает для вас некоторые результаты, с которыми вы имеете дело в дальнейшем. Начнем с первого шага:

**Что вы должны задать:**

Общие параметры расчета:

Горизонт планирования - начальный момент и конечный момент расчета либо момент начала расчета и продолжительность;

Интервал планирования - периодичность, с которой результаты будут представлены в выходных таблицах. Например: при интервале планирования, равном 30 дням, результаты будут отображаться помесячно, при интервале 90 дней - поквартально. Значение продолжительности интервала планирования может влиять на алгоритм расчета или нет, в зависимости от конкретной системы (см. ниже);

Количество и наименование валют, в которых будет вестись расчет, а также какая валюта является основной. Основная валюта - та, в которой будут представлены результаты расчетов. Моновалютным называется расчет, когда как все доходы так и все расходы выражены в одной валюте. В этом случае основная валюта совпадает с валютой расчета. Двухвалютные расчеты возникают, когда часть доходов либо расходов производится в валюте, отличной от основной. Например, затраты производятся в рублях, а продукция экспортируется, и выручка получается в долларах США. Основной в данном случае может быть любая из двух валют, по выбору пользователя. Многовалютные системы позволяют использовать количество валют, большее двух.

Максимально точное описание макроэкономических параметров среды, в которой функционирует предприятие. К этим параметрам относятся:

Курсы валют - текущие и на перспективу;

Инфляция - текущие показатели и прогноз;

Налоговое окружение - ставки налогов; либо виды налогов, ставки и база налогообложения;

Описание параметров производства:

Номенклатура выпускаемой продукции;

Объем производства (либо граничные условия по объемам производства, в зависимости от типа системы);

Себестоимость продукции (по типам издержек);

Номенклатура сырья и материалов, порядок их использования в производстве;

Условия оплаты и поставок сырья и материалов.

Описание сбытовой политики:

Объем сбыта (по интервалам планирования);

Цены продаж;

Условия оплаты и поставок.

Инвестиционный план:

Объем, структура и сроки инвестирования;

Типы активов, условия амортизации активов.

Финансовая схема предприятия:

Объем и условия привлечения капитала

Доля заемного капитала;

Условия использования займов (сроки, процентные ставки, условия возврата);

Условия распределения прибыли, дивидендная политика.

Ставка дисконтирования

Нельзя сказать, чтобы этот последний параметр был в расчетах основным, поскольку невозможно подразделить исходные данные на главные и второстепенные. Тем не менее, на понятии дисконтирования и выборе ставки дисконтирования, на мой взгляд, есть смысл остановиться чуть подробнее, поскольку, с одной стороны, данная величина назначается расчетчиком целиком на его усмотрение, но, с другой стороны, ее выбор должен быть серьезно обоснован, поскольку она относится к параметрам, существенным образом влияющим на результаты.

Дисконтирование как метод самым тесным образом связан с явлением изменения стоимости денег во времени. Основной принцип гласит, что некоторая сумма денег сегодняшних, как правило, дороже той же суммы денег через определенное время, поскольку за это время указанная сумма денег, будучи вложенной, принесет их владельцу дополнительный доход. Таким образом, даже в отсутствие инфляции деньги, не приносящие дохода, теряют в своей стоимости. Та минимальная доходность, с которой владелец капитала готов разместить свои денежные средства для сохранения их нынешней стоимости и называется, по одному из определений, ставкой дисконтирования.

Методика расчета ставки дисконтирования рассматривает ее как сумму трех составляющих: минимальной гарантированной доходности, инфляции, “платы за риск”. Первое слагаемое обычно рассчитывается на основе текущих доходностей наименее рискованных финансовых инструментов данного региона либо страны (как правило, государственные ценные бумаги), инфляционная составляющая может быть получена на базе анализа статистической информации, рисковая составляющая определяет степень рискованности вложений в конкретный регион, предприятие или проект. Вообще же, выбор ставки дисконтирования - отдельная большая тема, к которой мы планируем вернуться в следующих публикациях.

Итак, заполнены все необходимые поля в таблицах ввода данных, вы нажимаете кнопку “расчет” (или программа производит его автоматически), и через несколько секунд вычисления завершены. Пора поговорить о том,

**Что вы получите в результате.**

Основой выходных данных являются три отчета, на основании которых рассчитываются показатели эффективности и финансовые показатели. Этими отчетами являются:

1. Отчет о движении денежных средств (Cash-flow statement). Он отражает реальный приток - отток средств по счету предприятия в зависимости от интервала планирования (см. табл. 1). Последняя строка отчета “Свободные денежные средства нарастающим итогом” иногда носит название “Остаток по расчетному счету”, отражающее ее сущность. Финансовый план вашего предприятия должен обеспечивать постоянный положительный остаток по данной строке, отрицательные величины означают нехватку ресурсов и, следовательно, невозможность исполнения запланированного в текущем и всех последующих интервалах.

Таблица 1

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Отчет о движении денежных средств |   | 1 ИП | 2 ИП | 3 ИП | 4 ИП |
| A. Приток денежных средств |   |   |   |   |   |
| Увеличение уставного капитала | тыс.долл. | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Привлечение кредитов | тыс.долл. | 6100,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Прирост норм. текущих пассивов | тыс.долл. | -8,27 | 18,14 | -4,64 | 14,47 |
| Выручка от реализации | тыс.долл. | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Доходы от прочей реализации и внереализационные доходы | тыс.долл. | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| === Итого приток | тыс.долл. | 6091,73  | 18,14  | -4,64  | 14,47  |
| B. Отток денежных средств |   |   |   |   |   |
| Прирост постоянных активов | тыс.долл. | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Прирост норм. текущих активов | тыс.долл. | -198,05 | -993,14 | -1163,73 | -886,71 |
| Операционные затраты | тыс.долл. | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Выплаты по кредитам | тыс.долл. | 0,00 | -203,33 | -203,33 | -203,33 |
| Прочие текущие затраты | тыс.долл. | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Налоги | тыс.долл. | -0,66 | -3,97 | -7,85 | -10,81 |
| Дивиденды | тыс.долл. | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| === Итого отток | тыс.долл. | -198,71 | -1200,44 | -1374,91 | -1100,85 |
| \*\*\* Прирост денежных средств | тыс.долл. | 5893,03 | -1182,30 | -1379,55 | -1086,37 |
| То же, нарастающим итогом (свободные денежные средства) | тыс.долл. | 5893,03 | 4710,73 | 3331,18 | 2244,80 |

2. Отчет о прибылях и убытках (Income statement). Является аналогом стандартного бухгалтерского отчета о финансовых результатах (см. табл. 2).

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Таблица 2 |   |   |   |   |   | тыс.долл. |
| ОТЧЕТ О ПРИБЫЛИ |   | 1 кв. | 2 кв. | 3 кв. | 4 кв. | ИТОГО |
| Выручка от реализации |   | 100,000 | 100,000 | 100,000 | 100,000 | 400,000 |
| Операционные затраты |   | -68,340 | -68,340 | -68,340 | -68,340 | -273,360 |
| = Прибыль от операций |   | 31,660 | 31,660 | 31,660 | 31,660 | 126,640 |
| Амортизационные отчисления |   | -2,500 | -2,500 | -2,500 | -2,500 | -10,000 |
| Проценты за кредиты |   | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 |
| Налоги с выручки от реализации (НДС, жилье, пользователи а/д) |   | -8,333 | -10,000 | -10,000 | -10,000 | -38,333 |
| Налоги с заработной платы |   | -0,120 | -0,120 | -0,120 | -0,120 | -0,480 |
| Налог на имущество |   | -0,138 | -0,125 | -0,113 | -0,100 | -0,475 |
| = Балансовая прибыль |   | 20,569 | 18,915 | 18,928 | 18,940 | 77,352 |
| Корректировка налогооблагаемой прибыли |   | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 |
| = Налогооблагаемая прибыль |   | 20,569 | 18,915 | 18,928 | 18,940 | 77,352 |
| Налог на прибыль | 35% | -7,199 | -6,620 | -6,625 | -6,629 | -27,073 |
| = Чистая прибыль |   | 13,370 | 12,295 | 12,303 | 12,311 | 50,279 |
| = То же, нарастающим итогом |   | 13,370 | 25,665 | 37,968 | 50,279 | - |
| Дивиденды | 0% | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 |
| = Нераспределенная прибыль |   | 13,370 | 12,295 | 12,303 | 12,311 | 50,279 |
| = То же, нарастающим итогом |   | 13,370 | 25,665 | 37,968 | 50,279 | - |

3. Балансовый отчет (Balance sheet). Часто по английскому наименованию называется “отчетом по балансовому листу”. Отражает структуру активов и пассивов предприятия по интервалам планирования (табл. 3).

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Таблица 3 |   |   |   |   | тыс.долл |
| БАЛАНС |   | 1 кв. | 2 кв. | 3 кв. | 4 кв. |
| Внеоборотные активы | 100,000 | 20,000 | 20,000 | 20,000 | 20,000 |
| Начисленный износ | -80,000 | -2,500 | -5,000 | -7,500 | -10,000 |
| = Чистые внеоборотные активы | 20,000 | 17,500 | 15,000 | 12,500 | 10,000 |
| Запасы сырья и материалов | 0,000 | 10,000 | 10,000 | 10,000 | 10,000 |
| Незавершенное производство | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 |
| Готовая продукция | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 |
| Расчеты с покупателями | 0,000 | 11,111 | 11,111 | 11,111 | 11,111 |
| Авансы поставщикам | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 |
| Денежные средства | 0,000 | -1,908 | 12,887 | 27,690 | 42,501 |
| = Оборотные активы | 0,000 | 19,203 | 33,998 | 48,801 | 63,612 |
| Убытки | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 |
| = Активы | 20,000 | 36,703 | 48,998 | 61,301 | 73,612 |
| Уставный капитал | 20,000 | 20,000 | 20,000 | 20,000 | 20,000 |
| Нераспределенная прибыль | 0,000 | 13,370 | 25,665 | 37,968 | 50,279 |
| = Собственный капитал | 20,000 | 33,370 | 45,665 | 57,968 | 70,279 |
| Кредиты | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 |
| = Долгосрочные обязательства | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 |
| Расчеты с поставщиками | 0,000 | 3,333 | 3,333 | 3,333 | 3,333 |
| Авансы от покупателей | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 |
| Расчеты с бюджетом и внебюджетными фондами | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 |
| Расчеты с персоналом | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 |
| = Краткосрочные обязательства | 0,000 | 3,333 | 3,333 | 3,333 | 3,333 |
| = Заемный капитал | 0,000 | 3,333 | 3,333 | 3,333 | 3,333 |
| Сальдо баланса | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 | 0,000 |

Вторая группа результатов называется показателями эффективности. Они, как правило, используются для определения выгодности вложения средств в то или иное предприятие. Кроме того, эти показатели позволяют сравнивать различные варианты использования капитала. К основным показателям эффективности относятся:

1. Чистая приведенная стоимость (NPV, Net Present Value). Тесно связана с понятием дисконтирования и дисконтированного денежного потока. Представляет собой сумму чистых денежных потоков, определяемых в таблице Cash-flow, и приведенных на момент начала планирования с помощью процедуры дисконтирования. Как правило, считается, что инвестиционный проект с NPV, меньшим нуля, невыгоден для финансирования, поскольку приносит доход меньше потенциально возможного. Показатель зависит от горизонта планирования, поэтому для корректного сравнения двух проектов они должны иметь равную длительность.

2. Внутренняя норма доходности (IRR, Internal Rate of Return, иногда называется также “внутренней нормой прибыли, ВНП). Значение ставки дисконтирования, при котором чистая приведенная стоимость обращается в ноль. Как правило, проекты с IRR ниже, чем ставка дисконтирования, являются невыгодными для инвестирования. Однако обратное не всегда верно, поскольку в случаях, когда на горизонте планирования чистый денежный поток меняет знак более одного раза, уравнение, по которому итерационным методом ищется IRR, может иметь более одного решения.

3. Срок окупаемости (PBP, Payback Period) - точка на горизонте планирования, в которой денежный поток, рассчитываемый нарастающим итогом, стал положительным и остался таковым на всем протяжении до окончания проекта. Различают простой и дисконтированный сроки окупаемости, рассчитываемые соответственно по чистому и чистому дисконтированному потокам денежных средств.

Следует особо подчеркнуть, что для корректного заключения, например, о выгодности инвестиций в проект, следует в комплексе анализировать как показатели эффективности с учетом их взаимосвязей, так и отдельные значения некоторых из результатов, содержащихся в каждом из трех перечисленных выше отчетов.

Третья группа результатов называется коэффициентами финансовой оценки. Большое их количество призвано охватить практически все аспекты функционирования предприятия, поэтому данные показатели широко используются и в инвестиционном планировании, и в оперативном планировании, и при анализе финансового состояния компании. Подробный анализ каждого из коэффициентов занял бы непозволительно много времени, тем более что состав рассчитываемых показателей сильно зависит от используемого вами программного средства, поэтому уместно будет кратко перечислить основные типы этих показателей.

1. Точка безубыточности - объем производства , при котором объем выручки становится равным суммарным производственным издержкам. Зависит от соотношения переменных (зависящих от объема производства) и постоянных (не зависящих от объема производства) производственных затрат

2. Коэффициенты рентабельности. Рентабельность оборотных (RCA) и внеоборотных (RFA) активов, рентабельность собственного капитала (ROE), инвестиций (ROI), рентабельность продаж позволяют оценить эффективность каждого отдельного звена, позволяющего функционировать вашему бизнесу.

3. Коэффициенты CR - общей (текущей) ликвидности и QR - мгновенной (срочной) ликвидности характеризуют обеспеченность обязательств предприятия соответствующими типами активов.

4. Группа коэффициентов покрытия характеризует способность предприятия обеспечивать выплату процентов и возврат основной суммы займа в срок без нарушения финансовой устойчивости.

Четвертый раздел результатов именуется анализом чувствительности. Он иллюстрирует зависимости основных показателей эффективности от важнейших параметров, характеризующих ваш бизнес. Анализ чувствительности позволяет вам увидеть, влияние каких факторов на деятельность компании наиболее существенно, изменениями каких параметров при дальнейшем анализе можно пренебречь, каков “запас прочности” у вашего предприятия, что может отрицательно повлиять на его устойчивость.

Все программные продукты, участвующие в обзоре, в целом отвечают изложенной выше схеме построения процесса вычислений. Однако каждый из них имеет ряд особенностей, которые могут существенно повлиять на ваш потенциальный выбор. Дополнительные возможности каждой из трех систем, их положительные и отрицательные стороны - об этом в последней части статьи.

**COMFAR**

Система, созданная специалистами ЮНИДО, имеет одно неоспоримое преимущество перед отечественными разработками - она по определению соответствует методике, которую используют в работе крупнейшие зарубежные инвестиционные институты, такие как Мировой Банк или Европейский Банк Реконструкции и Развития. Это ни в коем случае не означает, что российские программные средства не выполняют положений методики. Речь идет лишь о том, что, представляя иностранному инвестору или финансовой компании бизнес-план, выполненный на КОМФАРе, вы сразу “отсекаете” целый блок возможных вопросов и разногласий, связанных с формой представления результатов вашей работы. Справедливости ради нужно отметить, что данное преимущество в последнее время нивелировалось, что объясняется как признанием отечественных систем бизнес-планирования на мировом уровне, так и тем, что вопрос деталей представления результатов, в конечном счете, не является первоочередным и может быть согласован легко.

Интерфейс программы может быть оценен как очень хороший. Как ввод исходных данных, так и просмотр результатов организованы в форме вложенных таблиц, заголовки которых представлены в виде диаграмм, подчиненных понятной логике.

Последние версии программы КОМФАР, в отличие от ранних, позволяют задавать различные длительности интервала планирования, кратные месяцу. Реализован многовалютный расчет, общее количество описываемых в конкретном варианте валют может достигать 20. Теоретически, к преимуществам программы также можно отнести возможность определения двух “параллельных” курсов основной и каждой из дополнительных валют (в КОМФАРе они именуются “местной” и “иностранными”) - официального обменного курса и курса “черного рынка”.

Основным недостатком программы является отсутствие структурно обособленного блока описания налогов. Стремясь к универсализации программы, разработчики сделали ряд упрощений, которые, с точки зрения решения задач бизнес-планирования, нельзя считать оправданными. Формирование производственных запасов, применение сложных схем оплаты сырья и материалов, нестандартные схемы продаж произведенной продукции зачастую не могут быть адекватно описаны с учетом принятых в системе допущений. В условиях непростой российской экономики совокупность данных отрицательных факторов составляет критическую массу и не позволяет рекомендовать КОМФАР в качестве системы бизнес-планирования “на каждый день”.

Сервисная поддержка системы оставляет желать лучшего и совершенно не выдерживает конкуренции с уровнем сервисного обслуживания у отечественных компаний-разработчиков.

Резюме: приобретать КОМФАР следует только в том случае, если вы напрямую работаете с западным инвестиционным институтом, который принимает к рассмотрению только бизнес-планы в формате КОМФАРа. Во всех остальных случаях, будь то текущее или инвестиционное планирование - эта система “простовата” и плохо приспособлена к реалиям отечественного рынка. Данная ситуация - как раз тот случай, когда рекомендация покупать российские товары (в данном случае компьютерные программы) вызвана не голым патриотизмом, но пониманием предмета. Надеюсь, что данный обзор поможет вам сориентироваться.

**Project Expert**

На настоящий момент - наиболее продвинутая система. Выход в 1996 году версий 5.0 и 5.0 Professional стал для многих специалистов важнейшим событием. Функциональное оснащение системы выше всяких похвал. На настоящий момент практически не существует задач, которые не могут быть описаны системой точно. По сравнению с предыдущими версиями 4.0 и 4.2 в этом направлении был сделан большой шаг вперед. К сожалению, при этом пришлось пожертвовать совместимостью версий, и выполненные на версиях 4.\* расчеты не могут быть загружены в новый Project Expert 5.0.

Внутренняя логика системы достаточно проста и понятна даже неискушенному пользователю, имеющему общие понятие о финансовом анализе. Система вложенных меню позволяет задавать исходные данные поэтапно, и риск забыть ввести какие-либо данные минимален.

Интервал планирования жестко определен в теле системы и составляет один день. При этом интервал представления результатов может быть задан пользователем и изменяется дискретно (месяц-квартал-год), количество интервалов не ограничено. В качестве положительного момента необходимо отметить встроенный в систему реальный календарь. Расчет, таким образом, ведется с учетом реального количества дней в месяце (28 (29) - 30 - 31).

Широкие возможности пользователю предоставляет карточка “Стартовый баланс”. Система позволяет рассчитывать инвестиционные проекты любой сложности на действующем предприятии с любыми стартовыми показателями.

Очень гибко организован блок задания налогов. Универсальность здесь решена совершенно не с тех позиций, что в КОМФАРе. Это позволило не ограничивать пользователя ни в количестве возможных налогов, ни в выборе базы налогообложения. Специалисты из ЮНИДО могут позавидовать.

Самых добрых слов заслуживает работа системы с таким сложным налогом как налог на добавленную стоимость. Различные системы учета и списания НДС, предусмотренные в программе, позволяют вам быть уверенным в правильности ваших расчетов даже для самых нестандартных ситуаций.

Ни одна из рассматриваемых систем, кроме Project Expert, не может предоставить пользователю такой важной возможности, как составление сетевого плана. Это особенно существенно при расчете инвестиционных проектов с комбинацией параллельных и связанных этапов инвестирования. Интерфейс этого раздела, на мой взгляд, немного усложнен, и ввод данных занимает много времени, но затем потраченные усилия окупаются сторицей.

Блок “Операционный план” подчинен определенной внутренней логике, зачастую с трудом воспринимаемой некоторыми пользователями. Она заключается в том, что план производства весьма жестко подчинен плану сбыта, то есть система не дает предприятию возможности “работать на склад”, а позволяет производить только определенный программой сбыта объем продукции с учетом заданного пользователем запаса готовых изделий. Поняв и приняв эту логику, как правило, больше трудностей в работе не встречаешь.

Единственные нарекания вызывает раздел “Финансирование”. Так, использование заемных средств организовано как получение некоторого числа кредитов на заданный срок по фиксированной ставке. Это усложняет работу с займами типа открытых кредитных линий. И хотя описание любого типа кредитования в принципе возможно, ввод данных о кредитах занимает существенное время, и при изменении параметров проекта финансовую схему приходится корректировать “вручную”.

Блоки результатов и анализа проекта выполнены на хорошем уровне. Генерация отчетов позволяет организовать вывод любых таблиц и графиков на принтер либо экспорт в Microsoft Word. Представление результатов возможно как на русском, так и на английском языке. Существуют возможности настроек шрифтов в выходных формах, но, как правило, таблицы в формате Word занимают слишком много места, поэтому приходится редактировать их дополнительно средствами MS Word. В связи с этим можно рекомендовать пользователям при формировании отчета копировать некоторые таблицы Project Expert в Microsoft Excel.

Система дает возможность отслеживания действительного состояния проекта и отклонения реальных финансовых показателей предприятия от планируемых (только версия 5.0 Professional). Для этого служит раздел “Актуализация результатов”. Подобный подход позволяет с равным успехом использовать систему как в инвестиционном, так и в оперативном бизнес-планировании.

Для закрытых систем, поскольку пользователь лишен возможности вносить исправления в расчетный алгоритм, особенно актуальной является сервисная поддержка и возможность быстрого получения новых и исправленных версий программы. Фирма Pro-Invest Consulting заслуживает самых лучших отзывов за квалифицированную работу “горячей линии”, оперативное исправление замеченных в программе ошибок и недочетов, отличное изданное и понятно составленное руководство пользователя, входящее в комплект поставки программы. Разработчик предоставляет пользователю возможность получать обновленные версии программы по сети Internet (www.pro-invest.com) и отправлять по электронной почте предложения по внесению изменений в программу. Система надежно защищена от незарегистрированных пользователей и имеет возможности многопользовательской работы в локальной сети.

Резюме: вряд ли найдется такая задача, которую не сможет решить для вас Project Expert 5.0 Professional. Лучшие рекомендации специалистов.

**Альт-Инвест и Альт-Инвест-Прим**

“Открытая система”, использующая операционную среду Microsoft Excel, предоставляет пользователю ряд дополнительных возможностей, за исключением тех, которые в принципе свойственны системам такого типа и уже были проанализированы выше. Разработчик, стремясь расширить область применения данного программного инструмента, представляет на рынке две версии: “Альт-Инвест” - для углубленных расчетов и “Альт-Инвест-Прим” - для экспресс-оценки эффективности.

В силу наибольшей структурной гибкости и настраиваемости, оба эти программных продукта обладают большими возможностями. Как основная программа, так и версия “Прим”, позволяют изменять длительность интервала планирования в неограниченных пределах, то есть существуют возможности расчетов “по неделям” и даже “по дням”. Последнее открывает невиданные горизонты в сфере текущего планирования деятельности предприятия. Неограниченное количество любых дополнительных таблиц и графиков, корректировка выходных форм, не зависящие от прихоти разработчика средства оформления - безусловные плюсы программы. В последней версии программы “Альт-Инвест 2.0” разработчикам удалось преодолеть даже такой недостаток, как трудоемкость изменения таблиц данных при изменении длительности интервала планирования, в случае, когда часть параметров вводилась “вручную” на всем горизонте планирования. К сожалению, в программе “Альт-Прим” указанный недочет не устранен.

В версии “Прим” реализован только моновалютный расчет, в основной версии количество валют - две. Полное описание налогового окружения используется только в “Альт-Инвесте”, правда, не очень удачна система представления денежных потоков по НДС. В “Альт-Приме” налог на добавленную стоимость в расчетах вообще не выделен отдельной строкой, что оправданно далеко не всегда. Исправление же расчетных алгоритмов представляется сложной и трудоемкой задачей, которая рядовому пользователю может оказаться не под силу.

Одним из достоинств программы “Альт-Инвест-Прим” является наличие автоматического расчета графика оптимального кредитования. Исходя из дефицита денежных средств в каждом из интервалов планирования на примере “чистого расчета” (в отсутствие внешнего финансирования), строится график привлечения заемных средств. Данный инструмент очень удобен при работе с финансированием типа кредитной линии, и не очень понятно, почему столь удобную опцию разработчик не включил в основную версию программы.

В силу широких возможностей настройки системы пользователем, в принципе, любые начальные и текущие параметры предприятия могут быть корректно описаны. “Альт-Инвест”, единственная из представленных программ, позволяет задавать почти все исходные данные не в качестве постоянных величин или дискретного ряда, а в качестве переменных или даже сложных функций. Однако сложность вносимых исправлений предъявляет очень высокие требования к квалификации пользователя. К сожалению, ей обладают немногие. В этом смысле техническая и сервисная поддержка, осуществляемая фирмой “Альт” в Санкт-Петербурге и ее представительством в Москве, может быть оценена как хорошая, но имеющая большой резерв для совершенствования. Подход, когда мастер сам ремонтирует инструмент, которым работает, безусловно, имеет право на жизнь, только оценит ли это клиент, умеющий дорожить своим временем?

Резюме: “Альт-Инвест” и “Альт-Прим” - безусловно, хорошие системы, подходящие как для неискушенных пользователей (в алгоритмы изменений не вносить, использовать для приблизительных расчетов и экспресс-анализа), так и для профессионалов высокой квалификации (самостоятельно скорректировать алгоритмы расчетов “под себя”, можно использовать для задач любой сложности).

**Организация работы над бизнес-планом**

Руководитель компании, размышляющий о роли бизнес-планирования, должен задаться и еще одним важным вопросом: кто должен разрабатывать бизнес-план? Существует масса вариантов его решения: начиная от создания в структуре компании обособленного планового отдела, укомплектованного работниками предприятия, до полного делегирования всех функций по бизнес-планированию сторонней специализированной фирме, плюс огромное число промежуточных возможностей. Какой путь предпочесть, какой из вариантов является наилучшим?

Дать определенные рекомендации в этом вопросе позволяет большой опыт работы компании, долгое время занимающейся деятельностью, прямо связанной с разработкой бизнес-планов. Управление проектного финансирования АБ “Банк Развития Предпринимательства” накопило этот опыт в результате анализа более чем 500 инвестиционных проектов. В разделе малого бизнеса здесь особое место занимают бизнес-планы, представляемые к рассмотрению по линии работы с Российско-Американским Инвестиционным Фондом TUSRIF. Проводимая совместная программа кредитования малого предпринимательства позволила проанализировать большое количество проектов, целый ряд из которых уже профинансирован и находится в стадии реализации.

Подробно остановиться на указанной программе заставляет, во-первых, широкий профиль отраслей сферы производства и услуг, представленных проектами (производство стройматериалов, продуктов питания, товаров народного потребления, сельское хозяйство, торговля, медицинские, полиграфические услуги и т.д.) и, во-вторых, то, что все рассматриваемые проекты однозначно относятся к области малого бизнеса (лимит кредитования 100 000 долларов США, срок кредита до двух лет). Это позволяет проследить общие закономерности на примере большого количества проектов со сходными начальными и общими граничными условиями.

Из общего числа проектов некоторые разработаны непосредственно инициаторами, другие - специализированными фирмами по заявкам инициаторов, третьи - совместно. Опыт показывает, что оптимальным является как можно более полное участие инициатора в создании бизнес-плана и его представлении инвестору, при этом наилучшие результаты достигаются, если специализированная фирма консультирует инициатора на начальной стадии работы над бизнес-планом, помогает в процессе разработки и принимает на себя часть функций, которые инициатор сам выполнить не в состоянии. Как правило, это могут быть следующие услуги:

Маркетинговые исследования, в том числе анализ потребностей рынка в технологии, продукции и услугах предприятия, прогнозирование развития рынка по конкретным технологиям, товарам и услугам;

Комплексный анализ предприятия, включающий диагностику финансового состояния, исследование рынков сбыта, сырьевой базы, оценку конкурентоспособности продукции, экономической ситуации в отраслевом и региональном разрезе;

Подготовка, в соответствии с международными и Российскими стандартами, заключений о рыночной стоимости объектов недвижимости, бизнеса, используемых для привлечения заемных средств и инвестиций, реорганизации и санации предприятий, приватизации и акционирования;

Оценка нематериальных активов, машин и оборудования, залоговых обязательств, прогнозирование проектных, маркетинговых и финансовых рисков;

Содействие в привлечении инвестиционных ресурсов;

Мониторинг инвестиционного проекта на стадии его реализации.

Кроме всего перечисленного, сотрудничество с профессионалами позволит вам избежать таких моментов, как

Типичные ошибки при составлении бизнес-плана

Далее сделаны несколько предупреждений, основанных на личном опыте работы с бизнес-планами инвестиционных проектов, разработанных инициаторами этих проектов или специализированными компаниями с применением различных программных систем. Не углубляясь в дебри финансового анализа, хочется предостеречь начинающих свою работу в области планирования от совершения некоторых, наиболее распространенных ошибок.

1. Внимательно следите за тем, чтобы исходные данные, использованные вами в расчетах, соответствовали данным, указываемым в текстовой части бизнес-плана и таблицах. Инвестор, анализирующий ваш бизнес-план, не может без вашего участия разобраться, какая из двух цифр является верной, и дальнейшее изучение проекта до прояснения истинного положения вещей теряет смысл. Вы теряете время и, как говорят японцы, “теряете лицо” в глазах потенциального инвестора.

2. Аккуратно относитесь к выбору таких параметров, как длительность горизонта и интервала планирования. Зачастую приходится сталкиваться с проектами, у которых горизонт планирования “растянут” на несколько лет за точки возврата кредита и окупаемости проекта. Это позволяет достигнуть гигантских величин NPV и IRR, что представляется разработчикам гарантией принятия проекта к финансированию. На самом деле подобный “фокус” вызывает у специалистов скорее негативную реакцию - ведь он прежде всего говорит о непонимании роли основных показателей эффективности. На мой взгляд, для каждого проекта существует оптимальный горизонт планирования, и к именно его использованию в расчетах надо стремиться.

Что касается интервала планирования, то его неоправданное увеличение (например, квартал вместо месяца) приводит к осреднению денежных потоков на всем интервале, что зачастую искажает реальную картину движения денежных средств. Когда предприятие планирует покрыть дефицит ресурсов января за счет доходов марта, встает законный вопрос: за счет чего фирма планирует существовать в феврале? А ведь подобные “подводные камни” легко обойти, произведя более детальный расчет. Программные средства легко позволяют это сделать.

3. В принципе, идеальный разработчик бизнес-плана умеет обосновать каждую цифру в своем расчете. На начальном этапе от создателя бизнес-плана требуется способность грамотно объяснить выбор основных параметров расчета. Особое внимание следует уделить ставке дисконтирования, параметрам производства и объемам сбыта. Приводя результаты, сделайте акцент на анализе чувствительности - устойчивость бизнеса является одним из основных критериев, по которым будет оценен предлагаемый вами к инвестированию проект.

Будьте точны, аккуратны и последовательны. Принимая решения, основывайтесь на фактах, а не на иллюзиях. Будьте честны перед самими собой и вашими партнерами, и ваши усилия приведут вас к успеху.