#

# Понятие бизнес-плана в системе планов предприятия

**Система планов предприятия**

Предприятие – сложная социально-экономическая система. Соответственно и система планирования предприятия достаточно сложна и разнообразна. Система планов предприятия представляет собой комплексную программу обеспечения его функционирования и развития.

Результатом планирования является совокупность планов, каждый из которых представляет собой часть общей системы и нацелен на достижение общих целей предприятия, устойчивое экономическое и социальное функционирование и развитие.

**Основные задачи** развития системы планирования предприятия:

* обеспечение высокой прибыльности и роста производительности труда, максимальное использование ресурсов;
* четкая взаимная увязка деятельности отдельных подразделений, ее согласованность;
* выявление потребности в ресурсах, необходимых для процесса производства;
* своевременное и равномерное выполнение плановых заданий.

Отдельные планы предприятия четко ограничены друг от друга по различным направлениям деятельности, подразделениям, имеют разные цели, задачи, временные рамки. Вместе с тем, образуют единую систему, в которой каждый план занимает определенное место и играет определенную роль.

Предприятие в условиях рыночной экономики самостоятельно определяет виды и формы планов, их содержание. Вместе с тем, государство полностью не исключает своего участия в организации производства. Планирование как форма государственного воздействия на экономику существует практически во всех странах, органически вписываясь в рыночный механизм хозяйствования. Проблема заключается в определении, что и как должно планировать государство, а что – сами субъекты хозяйствования.

С точки зрения обязательности плановых заданий различают *директивное* и *индикативное* планирование.

**Директивное планирование** – ***это процесс принятия решений, имеющих обязательный характер для объектов планирования***. Директивные планы имеют, как правило, адресный характер и отличаются чрезмерной детализацией. Директивное планирование может служить эффективным средством решения народнохозяйственных задач, имеющих общенациональное значение. Директивное планирование может успешно использоваться и внутри предприятия, например, в текущем планировании.

**Индикативное планирование *носит направляющий, рекомендательный характер***. В составе индикативного плана могут быть обязательные задания, но число их весьма ограничено. Задания индикативного плана называют индикаторами. **Индикаторы** – это параметры, характеризующие состояние и направления развития экономики, выработанные органами госуправления и устанавливающие меры государственного воздействия на хозяйственные процессы с целью достижения указанных параметров.

В качестве индикаторов используются показатели, характеризующие динамику, структуру и эффективность экономики, состояние финансов, движение цен, занятость и т.п.

Основная задача индикативного планирования заключается в обеспечении взаимоувязки и сбалансированности всех показателей развития экономики, решения крупномасштабных задач страны.

На уровне предприятий индикативное планирование используется при составлении перспективных планов.

В зависимости от срока, на который составляется план, принято различать:

* долгосрочные (перспективные) планы;
* среднесрочные планы;
* краткосрочные (текущие) планы.

***Долгосрочный план*** обычно охватывает длительные периоды времени – 5-20 лет, а иногда и более. Такие планы призваны определять долговременную стратегию предприятия.

Долгосрочное планирование основывается преимущественно на экстраполяции сложившихся тенденций и соответствует оценке состояния объекта в будущем.

***Среднесрочное планирование*** конкретизирует ориентиры долгосрочных планов, основывается на них и служит обеспечению их выполнения. Разрабатываются среднесрочные планы на период от 1 до 5 лет.

***Краткосрочные планы*** разрабатываются обычно сроком до одного года. Включают годовые, квартальные, месячные, недельные (декадные) и суточные планы. Наибольшую популярность сегодня получили планы, разрабатываемые на годовой период – ***текущие планы***. Планы сроком действия до 1 года обычно относятся к категории ***оперативных планов***.

* ***По содержанию плановых решений*** выделяют:
	+ стратегические планы;
	+ тактические планы;
	+ оперативно-производственные планы.

***Стратегические планы***, как правило, ориентированы на длительную перспективу и определяют основные направления развития хозяйствующего субъекта. Выступают основой, фундаментом, на котором строится вся система планирования предприятия.

В основе стратегического плана – стратегия, т.е. совокупность генеральных целей и средств их достижения.

**Цель стратегического планирования** – создание потенциала для выживания и развития предприятия при динамичной внешней и внутренней среде.

В отличие от долгосрочного планирования, основывающегося преимущественно на экстраполяции сложившихся тенденций и соответствующей оценке состояния объекта в будущем, стратегическое планирование – это планирование от будущего к настоящему, исходя из генеральных целей. Стратегия – не функция времени, а функция поставленной цели.

**Объектами стратегических решений** могут быть: рыночная стоимость, выпуск новых видов продукции, изменение производственной структуры, повышение финансовой устойчивости и др.

**Функциями стратегического плана** являются:

* адаптация к внешней среде;
* распределение ресурсов;
* координация и регулирование;
* организационные изменения.

Стратегический план не имеет четкого алгоритма разработки и больше носит концептуальный характер, сопряжен со значительным риском.

Результатом стратегического планирования является совокупность планов развития предприятия на длительную перспективу.

***Тактические планы***. Если стратегическое планирование рассматривается как поиск новых возможностей предприятия, то тактическое – процесс создания предпосылок для реализации этих возможностей.

В процессе тактического планирования принимаются решения о том, как должны быть распределены ресурсы предприятия для достижения стратегических целей. Можно сказать, что стратегический план – это цели, стоящие перед предприятием, а тактический план – средство их достижения.

Тактический план – план экономического и социального развития предприятия, представляющий комплексную, развернутую программу производственной, хозяйственной и социальной деятельности на соответствующий период.

Тактическое планирование начинается с глубокого технико-экономического анализа, позволяющего оценить достигнутый уровень и выявить внутрипроизводственные резервы – возможности лучшего использования всех ресурсов.

На основе тактических планов:

* устанавливаются связи между структурными подразделениями;
* достигаются научно-обоснованные пропорции в производстве;
* разрабатываются бюджеты (сметы) по основным видам деятельности, осуществляется контроль за их выполнением.

Тактическое планирование, как правило, охватывает среднесрочный и краткосрочный период – 3-5 лет. Тактические планы направлены на решение *отдельных самостоятельных* проблем*.*

Очень часто на практике из тактического планирования выделяют оперативное планирование.

***Оперативное (календарное, производственное) планирование*** – завершающий этап в хозяйственной деятельности предприятия. С помощью оперативного планирования осуществляется конкретизация показателей тактических планов с целью обеспечения повседневной планомерной и ритмичной работы предприятия и его подразделений.

Оперативные планы обычно применяются для планирования отдельных операций (производство, маркетинг).

* ***По сферам планирования***выделяют следующие функциональные планы:
* план маркетинга (сбыта);
* план производства (производственная программа, подготовка производства и др.);
* планирование персонала (потребности, переподготовки);
* план издержек производства и обращения;
* план финансов;
* план материально-технического обеспечения.
* ***В производственно-структурном аспекте*** планы бывают:
	+ корпоративные;
	+ самостоятельных экономических единиц;
	+ отдельных подразделений.
* ***По форме планов*** различают:
* ***программа***– определяет развитие одного из важных аспектов жизни экономической организации. Например, программы по совершенствованию технологии, контроля качества и т.д. Включает основные положения и цели деятельности. Программа может содержать несколько проектов;
* ***проекты*** – весь процесс налаживания какой-либо деятельности, начиная с концептуальной проработки организационных вопросов, и кончая графиком конкретных мероприятий, которые обеспечат реализацию идеи. В отличие от программы, имеют установленную стоимость, график выполнения, технические и финансовые параметры, т.е. отличаются высоким уровнем конкретной проработки. Обычно проекты бывают связаны с созданием и продвижением на рынок новых продуктов и услуг.

Конечными целями программы и проекта является создание и освоение в производстве новой техники, технологий, содействующих выходу отечественной продукции на мировой уровень.

**Инвестиционные проекты** – ***планы капитальных вложений, направленные на создание новых производственных мощностей***. Имеют долговременный характер, часто по срокам совпадающий с жизненным циклом проекта.

**Бизнес-план** – в переводе с англ. – ***обоснование предпринимательских намерений***. Комплексный план развития деловой единицы, создания новой фирмы, выхода на рынок, обеспечения прибыльности хозяйственной деятельности. Бизнес-план – документ, совмещающий в себе стратегическое и тактическое планирование.

**Бюджеты** – ***сметы денежных доходов и расходов на определенный период времени*** (даны приходные и расходные части). Например, бюджет времени, финансовый бюджет.

*Рис. 2. Система планирования деятельности предприятия в условиях рынка*

В практической деятельности предприятия используют различные виды планов, или их комбинацию. Совокупность различных видов планов, применяемых одновременно на конкретном хозяйствующем субъекте, называют **формой планирования.** Выбор той или иной формы планирования зависит от многих факторов: специфики предприятия, внешней среды, особенностей самого процесса управления.

**Бизнес-план: сущность, цели, функции**

Как показывает опыт, отправная точка в предпринимательской деятельности, планировании развития существующего или создания нового предприятия – это идея нового продукта или услуги, которые данный бизнес будет производить. Идея может появиться в результате переработки информации из разных источников или в ходе целенаправленного творческого поиска. Можно заимствовать готовую идею и дать ей новую жизнь, через механизм приобретения существующих предприятий, поглощений, создания совместных предприятий или выкупа.

Независимо от того, что это за идея, и каким образом она получена, важно тщательно ее взвесить и оценить с тем, чтобы убедиться, что она действительно может лечь в основу успешного предприятия.

Анализу и оценке подлежат такие компоненты бизнеса, как издержки производства, прибыль, рынок как объект маркетинга, финансы, налоги т.д.

Однако, оценка отдельных, даже очень важных частей бизнеса в отрыве от всей задачи скорее приведет к ошибкам и, как следствие, увеличению риска, чем даст ответ на поставленные вопросы. Решение данной проблемы в мировой практике осуществляется с помощью бизнес-плана.

Бизнес-план (англ. – Business plan) представляет собой документ, который комплексно, системно описывает все основные аспекты будущей коммерческой деятельности предприятия, анализирует все проблемы, с которыми она может столкнуться, определяет способы решения этих проблем. В условиях рыночной экономики бизнес-план выступает необходимым инструментом технического, экономического и финансового, управленческого обоснования дела, включая взаимоотношения с банком, инвесторами, сбытовыми и посредническими организациями.

**Смысл бизнес-плана** – построить модель функционирования бизнеса и отразить поведение этой модели на рынке с товарами или товарной группой. Говоря о коммерческом успехе бизнеса, обычно выделяют «три кита»:

1. Конкурентоспособная продукция;

2. Тщательная разработка идеи;

3. Достаточность средств.

Решение всех этих вопросов обеспечивается бизнес-планированием. Поэтому любое коммерческое мероприятие в мировой практике принято начинать с разработки бизнес-плана. Только в этом случае организация бизнеса становится надежным делом.

Значение этого документа настолько велико, что в ряде стран Западной Европы нельзя зарегистрировать новое предприятие без предоставления бизнес-плана.

И если, как основа коммерческого начинания, бизнес-план успешно применялся в странах с рыночной экономикой уже не одно десятилетие, то в качестве основы, каркаса корпорационного управления он используется совсем недавно.

В отечественной хозяйственной практике термины «бизнес-план», «бизнес-планирование» стали использоваться с начала 90-х гг., когда страна вступила в эпоху перестройки экономики и коренным образом изменились подходы к управлению предприятием. Отказ от централизованного регулирования поставил перед руководителями задачу самостоятельного выбора стратегии развития организации с учетом многообразных факторов внешней среды хозяйствования. С другой стороны, особая роль бизнес-плана проявляется в связи с тем, что финансирование капиталовложений за счет бюджетных средств практически прекратилось, и перед большинством организаций встала задача «завоевания» инвестиций, причем на условиях конкурентности, возвратности и платности.

Бизнес-план можно определить как документ (от латинского *documentum* – образец, свидетельство, доказательство), содержащий информацию в зафиксированном виде и специально предназначенный для ее передачи во времени и пространстве. Ведь бизнес-план – это доказательство будущего успеха бизнеса. Цель подготовки бизнес-плана – донести деловую информацию до всех заинтересованных лиц и организаций: потенциальных участников и помощников в бизнесе, органов управления всех уровней, возможных инвесторов, экспертов и т.д. Понимание бизнес-плана как документа связано также с конфиденциальностью содержащейся в нем информации, о чем должна предупреждать соответствующая запись на его титульном листе.

Комплексность бизнес-плана означает полноту содержащейся в нем сведений (маркетинговых, экономических, технических, правовых, финансовых и т.д.), а системность – их изложение по определенной схеме (т.е. системе, выстроенной в соответствии с внутренней логикой описания бизнеса, с приведением доказательств эффективности предлагаемых решений).

Наиболее важна роль бизнес-планирования при разработке нового проекта (создание новой продукции и выход с нею на рынок, оказание новых видов услуг и т.п.). При этом нужно четко определить все возможные трудности, выявить способы их преодоления, предоставить потенциальным партнерам, будущим инвесторам и другим заинтересованным сторонам всю необходимую информацию. В сегодняшних условиях сама разработка бизнес-плана приобретает важное организующее значение, так как позволяет определить потенциал предприятия, выявить сильные и слабые его стороны, поставить новые цели и задачи, выработать наиболее рациональные управленческие решения, согласовать действия подразделений. В целом бизнес-план дает возможность оценить эффективность нового дела и тем самым снизить риск его провала. В нем содержатся результаты расчетов производственных и финансовых потребностей предприятия, излагаются данные о предполагаемых доходах, что позволяет привлечь инвесторов.

Бизнес-план составляется как для внутренних, так и для внешних пользователей, но чаще всего его разрабатывают для будущих инвесторов с целью заключения с ними соглашений об инвестициях и кредитах. Для внутреннего пользования бизнес-план обычно составляется на срок от 3 до 5 лет, для целей инвестиционного характера – в соответствии с инвестиционным соглашением. Бизнес-план должен быть тщательно документирован, поскольку его могут детально изучать будущие инвесторы, кредиторы и т.п. Поэтому бизнес-план обычно готовят те, кто собирается его исполнять. К созданию бизнес-плана следует привлекать в ряде случаев специалистов смежных организаций – экспертов, консультантов в области права, рекламы, исследования рынка и т.д. Как и всякий перспективный документ, бизнес-план должен периодически пересматриваться и корректироваться в зависимости от изменения ситуации. К бизнес-плану предъявляют следующие требования: достоверность (он должен отражать истинное состояние дел на предприятии); своевременность (его надо составить и использовать по назначению в заранее оговоренный срок); достаточность (в бизнес-плане нужно сосредоточить минимально необходимый объем информации); понятность доступность для восприятия.

Не рекомендуется составлять бизнес-план в большом объеме и перегружать его лишней информацией. Ведь обычно он просматривается и используется многими деловыми людьми. В качестве допустимого варианта можно подготовить двух- или трехстраничный вариант аннотации по проекту. В целом объем бизнес-плана зависит от характера бизнеса.

В современной практике предпринимательства бизнес-план выполняет четыре основных функции.

***Первая функция*** связана с возможностью использования бизнес-плана для разработки стратегии бизнеса. Она играет особую роль в период создания предприятий, а также при выработке новых направлений деятельности, помогая руководителю определить цели своего предприятия и направить все усилия на достижение этих приоритетных задач.

***Вторая функция*** – планирование. Она позволяет оценить возможности развития нового направления деятельности, контролировать процессы внутри фирмы. В результате обеспечивается жизнеспособность и будущая устойчивость предприятия, снижается риск.

***Третья функция*** связана с привлечением денежных средств: ссуд, кредитов. В современных условиях банки, решая вопрос о выделении денежных средств, требуют предоставления тщательно проработанного бизнес-плана, обосновывающего возможность их возврата.

***Четвертая функция*** связана с привлечением к реализации планов фирмы потенциальных партнеров, инвесторов.

Процесс разработки бизнес-плана, его цели и участники приведены на рис. 3.

Потребность в
привлечение
денег

Значительные
изменения

Анализ деятельности фирмы в изменяющемся окружении

Инновационный замысел

Смена собственников

Создание новой фирмы

**Бизнес-план**

Менеджеры

Акционеры

Партнеры
по бизнесу

Кредиторы

Уяснение
идеи

Оценка
возможностей

Оценка
надежности,
привлекательности, развития
сотрудничества

Оценка
ликвидности и
риска

Создание
команды

Установление
целей и задач

Оценка
возможности
сотрудничества

Оценка
качества
управления

Практический
анализ

Определение
потребности
в деньгах

Помощь в
получении денег

Помощь в
получении денег

Рис. 3. Архитектурное построение процесса разработки бизнес-плана, его целей и участников

Логика составления бизнес-плана от возникновения экономического замысла до получения и распределения прибыли между его участниками показана на рис. 4.

**Предприятие**

Экономическая
идея

Ресурсы
предприятия

Проблема
осуществимости идеи

Прибыль
инвестора

Прибыль
предприятия

Процесс бизнес-планирования

Капитал
предприятия

Капитал
инвестора

Распределение прибыли

Общая прибыль

Общий капитал

*Рис. 4. Процесс бизнес-планирования*

Важнейшей чертой бизнес-плана должны являться точность количественных показателей и содержательное, качественное обоснование всех разделов.

##

**Виды бизнес-планов**

В настоящее время применяется много разновидностей бизнес-планов: бизнес-план коммерческой идеи или инвестиционного проекта, бизнес-план компании, структурного подразделения, бизнес-план проведения санации, реструктуризации, процедуры приватизации, обоснования лизинга, доступа к кредитной линии и т.д. Они отличаются по форме, содержанию, структуре. Зарубежные фирмы, например, предпочитают составлять бизнес-планы на отдельную сделку, у нас бизнес-план чаще разрабатывается предприятиями, начинающими свой бизнес. Это определяет различия в методологии бизнес-планирования.

Имеются разные классификации бизнес-планов, но, пожалуй, основной является классификация по объектам бизнеса. Бизнес-план здесь разрабатывается в различных модификациях в зависимости от назначения: по бизнес-линиям (продукция, работы, услуги, технические решения); по фирме в целом (рис. 5).

# Бизнес-план

Инвестиционного проекта

Предприятия

По бизнес-линиям (продукция, технологические решения)

Создание
предприятия (нового)

Действующее предприятие

Финансовое
оздоровление

Развитие

Производственное подразделение

Вся фирма

*Рис. 5. Классификация бизнес-планов по объектам бизнеса*

Одна группа планов и технологий направлена на планирование проектов, а другая – на планирование деятельности предприятия. Сегодня это Бизнес-план инвестиционного проекта и Бизнес план работы предприятия. Оба эти вида бизнес-планов широко применяются в практической деятельности. У каждого из них имеется свое место и свой предмет в сфере внутрипроизводственного планирования.

На предприятиях даже средних размеров возможно, наряду с бизнес-планом работы предприятия, наличие нескольких, а иногда до десятка и более, бизнес-планов инвестиционных проектов.

Сравнение бизнес-планов предприятий и бизнес-планов инвестиционных проектов позволяет выделить основные отличительные черты:

Таблица 1 Основные отличительные черты бизнес-планов предприятий и инвестиционных проектов

|  |  |
| --- | --- |
| **Бизнес-план инвестиционного проекта** | **Бизнес-план работы предприятия** |
| 1. В основе – одна цель. | 1. Охватывает комплекс целей предприятия. |
| 2. Имеет четко очерченные временные рамки выполнения. | 2. Предусматривает комплексное непрерывное планирование. |
| 3. Может разрабатываться на длительный период – срок жизни проекта. | 3. Разрабатывается обычно на 3-5 лет с детальным планированием на год. |
| 4. Основная задача – привлечение финансовых средств. | 4. Регламентация параметров работы предприятия на определенный период. |

##

**Бизнес-план инвестиционного проекта**

В современных условиях особую актуальность получили инвестиционные проекты – как гаранта повышения конкурентоспособности и рыночной ценности предприятий.

Проект – увязанный по ресурсам, исполнителям и срокам комплекс научно-исследовательских, проектно-конструкторских, социально-экономических и других мероприятий, направленных на изменение исходного состояния объекта.

Инвестиционные проекты представляют собой совокупность документов, характеризующих проект от его замысла до достижения заданных показателей эффективности и охватывающий, как правило, прединвестиционную, инвестиционную, эксплуатационную и ликвидационную стадии его реализации.

К инвестиционным проектам, обычно, относят такие, в которых главной целью является вложение средств в различные виды бизнеса с целью получения прибыли. В зависимости от объекта, его стоимости, сроков реализации инвестиционные проекты разнообразны. Это и создание новых предприятий, выпуск новой продукции, вовлечение в производство новейшей техники, и технологии, проведение технического перевооружения и реконструкции.

На уровне предприятия в основном реализуются инновационные проекты, к которым относят систему различных нововведений, обеспечивающих непрерывное развитие организационно-экономических систем.

С помощью инновационных проектов осуществляется достижение целей и задач стратегического планирования предприятий. Инновационные проекты обычно имеют долговременный характер и связаны со значительным риском.

Подробное технико-экономическое обоснование каждой инновации осуществляется в соответствующем бизнес-плане.

Отличительной чертой таких бизнес-планов является формирование решительной и активной инновационной идеи, которая прорабатывается в бизнес-плане и воплощается на практике путем реализации инвестиционного проекта.

**Задача бизнес-плана** – дать целостную системную оценку перспектив конкретного инвестиционного проекта.

Осуществление разработки проекта – занятие дорогостоящее и трудоемкое, поэтому вначале на этапе прединвестиционной фазы проводят необходимые исследования и научно-технические разработки, предшествующие принятию инвестиционного решения. Разрабатывается концепция инвестиционного проекта, производится ее структуризация, осуществляется предпроектный анализ. И только потом составляется итоговый, максимально компактный документ, который позволяет не только принять обоснованное решение, но и определяет, что и когда нужно сделать, чтобы оправдать ожидания относительно эффективности проекта – бизнес-план инвестиционного проекта.

В данном случае бизнес-план выступает как форма представления результатов предварительного технико-экономического обоснования (ТЭО) крупных и средних проектов в деловом планировании, реализация которых обеспечивает поддержание высокой деловой активности предприятия.

В современных условиях бизнес-план постепенно вытесняет ТЭО из сферы плановой деятельности.

На уровне предприятий чаще используются относительно небольшие (локальные) проекты. Бизнес-план в этом случае выступает в качестве документа, представляющего результаты полного инвестиционного проекта.

Таким образом, бизнес-план проекта может входить в инвестиционный проект как его составная часть, заменять его или включать несколько инвестиционных проектов.

Бизнес-план инвестиционного проекта – это технико-экономическое обоснование внедрения инноваций. Он предполагает сравнительный анализ эффективности предлагаемых мероприятий, оценку необходимых для реализации инвестиций и решение проблем, связанных с осуществлением проекта.

Бизнес-план инвестиционного проекта разрабатывается для обоснования:

* степени жизнеспособности и устойчивости проекта;
* возможности получения инвестиционных и кредитных ресурсов, а также возврата заемных средств;
* предложений по созданию совместных и иностранных предприятий;
* целесообразности оказания мер государственной поддержки;
* служит ориентиром, как должен развиваться проект.

Бизнес-план является главным документом для кредиторов и основным инструментом для предпринимателя (руководителя). От правильности его составления зависит – получит ли проект одобрение, и какова его жизнеспособность.

Бизнес-план инновационного проекта опирается на общие методологические принципы. При этом при подготовке бизнес-плана необходимо учитывать специфику этих проектов, их высокий экономический, интеллектуальный и социальный потенциал.

Основным критерием актуальности разработки бизнес-плана является уровень проработки научной идеи, и ее близость к возможной коммерческой реализации.

В настоящее время в республике действуют Рекомендации по разработке бизнес-планов инвестиционных проектов. Документ устанавливает единые требования к структуре, содержанию и оформлению бизнес-планов инвестиционных проектов, основные рекомендации по их составлению, выделяет ключевые этапы и последовательность проведения исследований.

Основанием для разработки бизнес-плана является директивный документ, изданный руководителем предприятия (приказ, распоряжение). Источником финансирования разработки бизнес-плана могут быть:

* собственные средства предприятий;
* внебюджетные фонды министерств и других органов государственного управления;
* средства потенциальных инвесторов.

Бизнес-план инвестиционного проекта разрабатывается на весь период реализации. Как правило, горизонт расчета должен охватывать срок возврата заемных средств плюс 1 год.

В соответствии с Рекомендациями Министерства экономики РБ бизнес-план инвестиционного проекта должен состоять из следующих разделов:

* резюме;
* характеристика предприятия и стратегия его развития;
* описание продукции;
* анализ рынков сбыта, стратегия маркетинга;
* производственный план;
* организационный план;
* план реализации проекта;
* инвестиционный план;
* прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности;
* показатели эффективности проекта;
* юридический план;
* информация о разработчике бизнес-плана.

Бизнес-план, как официальный документ, оформляется в соответствии с требованиями потенциальных инвесторов, партнеров по бизнесу.

Эффективность инвестиционных бизнес-планов характеризуется системой показателей, отражающих соотношение затрат и результатов применительно к интересам участников. В соответствии с категориями участников различают **показатели**:

* ***коммерческой (финансовой) эффективности***, учитывающие финансовые последствия реализации проекта для его непосредственных участников;
* ***бюджетной эффективности***, отражающие финансовые последствия осуществления проекта для республиканского и/или местного бюджета;
* ***экономической эффективности***, учитывающие затраты и результаты, связанные с реализацией проекта, выходящие за пределы прямых финансовых интересов участников инвестиционного проекта и допускающие стоимостное измерение.

Кроме того, в процессе разработки проекта производится оценка его социальных и экологических последствий.

Для предприятий, решающих проблемы сохранения или укрепления позиций в рыночной среде и ориентирующихся на максимизацию прибыли первостепенное значение имеет коммерческая эффективность.

Основными показателями оценки эффективности инвестиционных проектов являются: чистый дисконтированный доход (ЧДД); индекс доходности (ИД); внутренняя норма доходности (ВНД); срок окупаемости.

Оценка инвестиций базируется на сопоставлении ожидаемой чистой прибыли от реализации проекта с инвестированным в проект капиталом. В основе метода лежит вычисление чистого потока наличности, определяемого как разность между притоком денежных средств от операционной (производственной) и инвестиционной деятельности и их оттоком, а также за минусом издержек финансирования (процентов по долгосрочным кредитам). На основании чистого потока наличности и коэффициента дисконтирования, который приводит будущие потоки и оттоки денежных средств на шаге t к начальному периоду времени, рассчитываются основные показатели оценки инвестиций: чистый дисконтированный доход (ЧДД); индекс доходности (ИД); внутренняя норма доходности (ВНД); срок окупаемости.

### Чистый дисконтированный доход (ЧДД)

**Чистый дисконтированный доход** характеризует интегральный эффект от реализации проекта и определяется как величина, полученная дисконтированием (при постоянной ставке процента отдельно от каждого года) разницы между всеми годовыми оттоками и притоками реальных денег, накапливаемых в течение горизонта расчета проекта:

,(2.1)

где Пt потоки наличности в годы t = 1,2,3,…, Т;

Т – горизонт расчета;

Д – ставка дисконтирования.

Формулу по расчету ЧДД можно представить в следующем виде:

ЧДД = П(0) + П(1) × Кt + П(2) × К? + … + П(Т) × Кt,(2.2)

где Кt – коэффициент дисконтирования.

Чистый дисконтированный доход показывает абсолютную величину прибыли, приведенную к началу реализации проекта и должен иметь положительное значение, иначе инвестиционный проект нельзя рассматривать как эффективный.

### Внутренняя норма доходности (ВНД)

Интегральный показатель, рассчитываемый нахождением ставки дисконтирования, при которой стоимость будущих поступлений равна стоимости инвестиций (ЧДД=0).

Если проект выполняется за счет заемных средств, то ВНД характеризует максимальный процент, под который возможно взять кредит, чтобы рассчитаться из доходов от реализации.

При заданной инвестором норме дохода на вложенные средства инвестиции оправданы, если ВНД равна или превышает установленный показатель. Этот показатель также характеризует «запас прочности» проекта, выражающийся в разнице между ВНД и ставкой дисконтирования (в процентном исчислении).

**Индекс рентабельности** (доходности) (ИР):

,(2.3)

где ДИ – дисконтированная стоимость инвестиций за расчетный период (горизонт расчета).

Инвестиционные проекты эффективны при ИР большем 1.

Срок окупаемости служит для определения степени рисков реализации проекта и ликвидности инвестиций. Различают простой срок окупаемости и динамический. Простой срок окупаемости проекта – это период времени, по окончании которого чистый объем поступлений (доходов) перекрывает объем инвестиций (расходов) в проект, и соответствует периоду, при котором накопительное значение чистого потока наличности изменяется с отрицательного на положительное. Расчет динамического срока окупаемости проекта осуществляется по накопительному дисконтированному чистому потоку наличности. Дисконтированный срок окупаемости в отличие от простого учитывает стоимость капитала и показывает реальный период окупаемости.

Простой и динамический сроки окупаемости мер государственной поддержки определяются по аналогии с расчетом срока окупаемости проекта.

**Бизнес-план предприятия**

Успех предприятия может быть обеспечен, если все имеющиеся ресурсы будут направлены на достижение единой цели и использованы с максимальным эффектом. Этому в значительной степени способствует разработка и внедрение бизнес-плана работы предприятия.

Бизнес-план является программой эффективного управления предприятием, направленной на повышение его конкурентоспособности и устойчивого финансового положения.

В бизнес-плане формируются и обосновываются цели предприятия, определяются пути их достижения, необходимые для реализации средства и конечные финансовые показатели.

Бизнес-план предприятия представляет собой комплексный план развития организации на определенный период и наряду с отчетными финансовыми документами служит главным документом производственной деятельности.

Бизнес-план разрабатывается для обоснования текущего и перспективного планирования развития предприятия, выработки (выбора) новых видов деятельности.

Бизнес-план может быть составлен на период 3-5 лет: на первый (текущий) год с детальным рассмотрением хозяйственной деятельности предприятия в предстоящие 12 месяцев и укрупненно на последующий период.

Такой план включает описание предприятия, его потенциальные возможности, оценку внутренней и внешней среды в бизнесе и времени, конкретные данные о стратегии маркетинга и развитии бизнеса. В нем отмечаются возможности рисков, т.е. показывается, что их существование учтено в плане и намечены меры по их снижению.

Составлению бизнес-плана должны предшествовать анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия, рынка и технико-экономические исследования различных альтернатив развития предприятия на основе общепризнанных стандартов.

Бизнес-план помогает решить следующие основные задачи предприятия.

1. определить конкретные направления деятельности предприятия, рынки, и место предприятия на этих рынках;
2. сформулировать долговременные и краткосрочные цели предприятия, стратегию и тактику;
3. определить состав и показатели товаров и расходы по их созданию и реализации;
4. выявить соответствие имеющихся кадров фирмы и условий мотивации их труда;
5. оценить финансовое положение фирмы и оценить соответствие имеющихся финансовых и материальных ресурсов возможностям достижения поставленных целей;
6. предусмотреть трудности, которые могут возникнуть и помешать практическому выполнению бизнес-плана.
7. выступает как средство самоорганизации, основа корпоративного планирования.

В условиях рыночной экономики все предприятия разрабатывают бизнес-планы. Предприятия, работающие в стабильной ситуации и производящие продукты для достаточно устойчивого рынка при росте объема производства, разрабатывают бизнес-план, направленный на совершенствование предпринимательства и поиск путей снижения его издержек. Однако, все эти предприятия постоянно предусматривают мероприятия по модернизации производимой ими продукции.

Предприятия, выпускающие продукцию при постоянном риске, систематически работают над бизнес-планом с целью освоения новых видов продукции, перехода на новые поколения изделий.

Если предприятие не имеет достаточных собственных мощностей для осуществления намеченного роста производства, то оно может пойти путем привлечения инвестиций, либо путем поиска партнеров, для чего также необходим бизнес-план.

Бизнес-план помогает координировать деятельность партнерских фирм, связанных кооперированием и изготовлением одного или нескольких взаимодополняющих продуктов. Помогает бизнес-план и при поиске инвесторов, кредиторов, а также при принятии решений о расширении предприятий.

Бизнес-план является основным документом для финансового оздоровления неплатежеспособных предприятий. С его помощью:

* вырабатывается стратегия выживания предприятия;
* составляется план проведения реорганизационных мероприятий;
* организуется управление предприятием в условиях кризиса;
* обосновывается необходимость и возможность предоставления предприятию государственной поддержки.

В настоящее время разработка бизнес-плана полезна для всех белорусских предприятий, так как большинство из них испытывают финансовые затруднения, либо осваивают рынки сбыта. А бизнес-план это документ, ориентированный на достижение успеха главным образом в финансово-экономической области. Содержание и структура бизнес-плана предприятия строго не регламентированы, и в отличие от плана производственно-хозяйственной деятельности он может содержать произвольное число разделов, различные содержание, наполнение.

Предприятия самостоятельно определяют структуру и объемы разделов бизнес-плана, но при этом необходимо учитывать следующие основные факторы: особенности применяемой технологии, рынка, конкурентоспособности и новизны продукта (услуг), степень проработанности тех или иных вопросов и др.

Какова бы ни была структура бизнес-плана, он всегда будет содержать основополагающие разделы, такие как маркетинг, производство, финансы (рис.6).

Рис. 6. Укрупненная блок-схема бизнес-плана предприятия

Аналогично бизнес-плана инвестиционного проекта бизнес-план предприятия может разрабатываться на основе Методических Рекомендаций по разработке бизнес-планов инвестиционных проектов. Вместе с тем, ряд министерств и ведомств предусматривают для своих подведомственных организаций собственные Положения, рекомендации.

Так, в республике действуют Отраслевые рекомендации по разработке бизнес-планов организаций Министерства промышленности. Отраслевые рекомендации предназначены для обеспечения методологического и методического единства при разработке краткосрочных (годовых) прогнозов развития для всех организаций системы министерства.

В основу Отраслевых рекомендаций положены концептуальные положения развития Министерства на год с учетом выделения в них целевых параметров экономического роста производства, увязанных с макропоказателями развития народнохозяйственного комплекса страны.

**Отраслевые рекомендации включают**:

* оценку современного состояния организаций с выделением закономерностей и тенденций его развития;
* обоснование целей и задач, важнейших направлений экономического развития;
* определение внешних и внутренних факторов и условий эффективного развития;
* установление конкретных параметров и приоритетных направлений развития организаций.

Цель составления бизнес-плана, в соответствии с Отраслевыми рекомендациями, заключается в том, чтобы помочь руководству организации сформировать наиболее полную картину положения организации и возможностей ее развития.

Бизнес-план организаций Министерства промышленности должен содержать резюме и разделы основного плана:

* характеристика организации и стратегия ее развития;
* стратегия маркетинга;
* прогнозирование производства продукции;
* управление качеством продукции;
* производственные мощности;
* прогнозирование научно-технического развития;
* прогнозирование издержек, снижение затратоемкости и материалоемкости;
* трудовой потенциал;
* прогнозирование финансово-хозяйственнной деятельности;
* реструктуризация;
* инвестиционный план;
* расчет эффективности бизнес-плана;
* определение мер макро- и микроуровнего характера, обеспечивающих достижения целей и задач.

Для оценки эффективности бизнес-плана используют комплексную систему показателей, включающую: основные финансовые показатели работы организации (объем реализованной продукции, себестоимость продукции, прибыль, численность работающих, фонд оплаты труда, основные фонды); качественные показатели, характеризующие эффективность производства за счет интенсивной деятельности предприятия (рентабельность, затраты на 1 руб. реализованной продукции, материалоемкость, фондоотдача, производительность); показатели, характеризующие финансовую силу предприятия, его ликвидность (коэффициент текущей ликвидности, коэффициент обеспеченности собственными средствами, оборачиваемость капитала, коэффициент восстановления платежеспособности).

Бизнес-планы организаций Министерства промышленности Республики Беларусь подлежат экспертизе и оценке в его отраслевых и функциональных управлениях.

При наличии замечаний, выявленных в процессе проведения экспертизы и рассмотрения бизнес-плана, документ возвращается на доработку и повторное представление.

**Основные разделы и порядок разработки бизнес-плана**

Как уже отмечалось, основным методическим документом, определяющим состав, структуру и содержание бизнес-планов, разрабатываемых в Республике Беларусь, являются Рекомендации по разработке бизнес-планов инвестиционных проектов.

Данный документ устанавливает основные рекомендации по составлению бизнес-планов, систематизирует наиболее важные определения и понятия бизнес-планирования, определяет единые требования к структуре, содержанию и оформлению бизнес-планов.

В процессе разработки бизнес-планов могут использоваться различные методики и пособия, выбор которых сегодня достаточно широк.

Имеются различные типовые иностранные методики. Среди них наибольшую популярность получили: «Руководство по оценке эффективности инвестиций», подготовленные ООН по промышленному развитию (**методология ЮНИДО**) и его компьютерный вариант **«Комфар»**.

При всем разнообразии методик в них соблюдаются определенные принципы построения бизнес-планов, состав разделов, которые различаются незначительно.

На какой методике, пособии остановиться – не принципиально. Важно, чтобы разработанный документ содержал ряд обязательных разделов, в которых анализируются конкретные аспекты; исходная и итоговая информация (показатели) была достоверна и базировалась на документальных источниках и расчетах.

В мировой практике подготовка бизнес-плана происходит на основе стандартных требований к оформлению. В связи с этим существует **типовая структура бизнес-плана**. Она включает:

1.Титульный лист;

2. Вводная часть (резюме);

3. Анализ положения дел в отрасли;

4. Сущность проекта;

5. План маркетинга;

6. Производственный план;

7. Организационный план;

8. Оценка рисков;

9. Финансовый план;

10. Приложения.

Предлагаемая структура бизнес-плана может изменяться в зависимости от конкретных целей, задач и объекта бизнеса. Содержание конкретного бизнес-плана, объем, глубина и временной горизонт его проработки, вариантность закладываемых в него решений зависит от специфики проекта, которая обусловлена:

* размером предприятия;
* характером проекта;
* условием финансирования;
* величины предполагаемых инвестиций и специфики потенциального инвестора;
* целью разработки и др.

В таблице 2 приведены состав, наименования разделов, их цели для бизнес-планов, разрабатываемых за рубежом и в нашей практике. Как правило, в деталях они различны, но в принципе – одинаковы.

Таблица 2 Состав разделов бизнес-плана и их цели

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Наименование раздела** | **Состав раздела** | **Цель** |
| 1 | 2 | 3 |
| Резюме | Результаты и выводы бизнес-плана – предполагаемого проекта Новизна производства Новизна предполагаемой продукции Сведения об объеме продаж, выручке, затратах, прибыли. Срок возврата кредитов | Объективная оценка продукции, деятельности фирмы Анализ объема продаж и затрат Оценка риска, прибыли |
| Исходные данные и характеристика | Функциональные особенности, местоположение, условия использования территории | Основание для анализа и расчетов |
| Прогноз конъюнктуры рынка | Современное состояние и тенденции макроэкономических процессов в инвестиционной сфере | Прогноз коммерческой деятельности привлекаемых фирм |
| Стратегия маркетинга | Маркетинговая ситуация, программа осуществления стратегии. Потенциальные потребители Рыночная конъюнктура Цены. Каналы сбыта Реклама. Прогноз новой продукции. Ценообразование. Ценовые показатели | Анализ состояния рынка, изменения цен, внешних и внутренних факторов, эффективности рекламы Оценка сильных и слабых сторон фирмы, производственных возможностей |
| Конкуренция | Потенциальные конкуренты: оценка объема их продаж, доходов, перспектив внедрения моделей, основных социально экономических характеристик, уровня качества и дизайна их продукции, политики цен конкурентов | Сравнительный анализ (отдельных групп показателей деятельности конкурентов). Анализ цели, стратегии конкурентов, их сильных и слабых сторон |
| Товар (услуга) | Описание продукта (услуги): потребительские свойства товара, отличие от товаров конкурентов, степень защищенности патентами, прогноз цен и затрат на производство, организацию сервиса | Оценка потребительских свойств товара. Анализ товаров конкурентов. Анализ цен и затрат на производство продукции |
| Определение затрат | Единовременные и текущие затраты, дисконтирование, прогнозирование инфляции с определением по источникам финансирования | Объемы и структура затрат по видам, источникам и направлениям |
| План производства | Производственный процесс (его описание). Перечень базовых операций по обработке и сборке. Поставка сырья, материалов, комплектующих изделий с полным перечнем условий (по цене, количеству, качеству). Оборудование, здания, сооружения. Трудовые ресурсы. Затраты на производство продукции | Оценка состояния дел по всем пунктам плана производства |
| Организация работ и финансирования | Блоки и этапы программ. Организация работы. Установление форм собственности. Виды и источники финансирования. Определение величины и источников получения средств. Обоснование полного возврата средств и получения доходов | Блок-схема организации работ (последовательность) и финансирование по периодам организации проекта (программа). Анализ средств по источникам. Анализ платежеспособности предприятия. Анализ сроков окупаемости вложений |
| Рынок сбыта | Положение дел в отрасли. Потенциальные потребители. Рыночная конъюнктура | Оценка положения дел в отрасли. Анализ темпов прироста по отрасли, потенциальных потребителей, рыночной конъюнктуры |
| Определение доходов | Виды производства, себестоимость работ (услуг), условия ценообразования, налогообложения, получение валового и чистого дохода с учетом дисконтирования и индекса инфляции | Оценка объема производства, себестоимости работ (услуг) и т.п. |
| Финансовый план | Прогноз объемов реализации. Баланс денежных расходов поступлений. Таблица доходов и расходов. Сводный баланс активов и пассивов предприятия. График движения безубыточности | Финансовый анализ деятельности предприятий. Анализ баланса денежных расходов и поступлений. Анализ безубыточности, доходов и затрат. Выявление внутрихозяйственных резервов для укрепления финансового положения |
| Формирование потока чистых средств | План и структура управления (например, недвижимостью на данной территории), источники водоснабжения, электроэнергии и т.п. | Баланс финансовых расходов и поступлений с учетом всех видов необходимых налогов |
| Оценка экономической, коммерческой и социальной эффективности | Расчетные показатели и их интерпретация, сроки окупаемости затрат, рентабельность инвестиций, точка безубыточности проекта и др. | Оценка экономической, коммерческой, бюджетной, социальной эффективности инвестиций |
| Страхование коммерческого риска | Типы риска, условия их возникновения, возможный ущерб. Вероятность появления новых технологий. Альтернативные стратегии. Меры профилактики рисков Программа страхования и внешнего страхования от рисков | Анализ рисков по источникам и причинам. Анализ риска статистическим, экспертным и комбинированным методами. Анализ выбора инвестиционных решений. Поиск механизма предотвращения риска, форм и условий страхования |

По объему, полноте изложения фактов бизнес-планы могут быть 3 видов:

**1.** ***Полный*** – содержащий все расчеты, справки, свидетельства и другие материалы, хранится у руководителя и предъявляется ограниченному числу лиц.

Объем полного бизнес-плана может составлять порядка 100 страниц, длительность разработки – 3-5- месяцев, при численности группы разработчиков – 7-10 человек.

**2.** ***Достаточный*** (краткий) – содержит все разделы бизнес-плана по предлагаемому варианту и не обязательно включает подробные расчеты.

Он носит доказательный характер относительно перспектив реализации проекта и развития предприятия. Объем такого бизнес-плана 30-50 страниц; при сроке разработки 1 месяц группой 2-3 человека.

Выступает как основа для переговоров с потенциальными партнерами, инвесторами.

**3.** ***В виде «резюме»*** («проспект») – содержит краткие выводы по каждому разделу, без обоснования и расчетов.

Может содержать от 1 до 7 страниц с ответами без решений, имеет значение некоей «визитной карточки» или даже рекламы.

Как и любой другой плановый документ, бизнес-план разрабатывается с учетом принципов. Часть их уже была рассмотрена ранее, применительно к традиционному планированию. Учитывая особенности бизнес-планов, приведем еще раз основные принципы планирования, дополнив их специфическими, характерными только для этого документа:

1. ***Гибкости*** – приспособления первоначально разработанных планов к изменяющимся условиям (введение плановых резервов, применение эвентуального (на случай) планирования, альтернативных планов);
2. ***Непрерывности*** – планирование должно иметь скользящий характер, по истечении части планового периода составляет обновленный план;
3. ***Коммуникативности*** – взаимосвязь и взаимозависимость всех разделов, показателей;
4. ***Интерактивности*** – творческий характер планирования и неоднократную проработку уже составленных разделов;
5. ***Многовариантность расчетов***;
6. ***Адекватности*** – т.е. отражение реальных проблем;
7. ***Участия*** – предусматривает вовлечение в процесс планирования всех участников, в том числе личное участие руководителя предприятия;
8. ***Динамизма*** – необходимость постоянной корректировки, пополнения и обновления важной информацией, т.к. даже самый лучший бизнес-план может поменять смысл при изменении условий;
9. ***Наглядности*** – система подачи текста должна быть четкой, логичной, последовательной.

Структура бизнес-плана и последовательность его разработки – не одно и то же. Т.е. нельзя утверждать, что существует некая линейная схема, а в ней позиции №1, №2 и т.д. Здравый смысл подсказывает, что это не так. Особенности систем, их функционирования, состояния дел приводит к появлению различных подходов, различных последовательностей разработки бизнес-планов. Для одних главное маркетинг, для других персонал, а для третьих – и то, и другое. Чаще бизнес-планы разрабатываются методом итераций, по нескольку раз возвращаясь к тому или иному разделу. Один из вариантов составления бизнес-планов приведен на рис. 7.

12

10

9

6

5

14

13

11

7,8

4

3

2

1

Рис.7. Обобщенная схема составления бизнес-плана (вариант*)*

1 – принятие решения о создании собственного дела или реализации нового коммерческого проекта; 2 – анализ собственных возможностей и способности взяться за реализацию; 3 – выбор продукции или услуги, производство которых будет являться целью проекта; 4 – исследование рынка сбыта; 5 – прогноз объема сбыта; 6 – выбор места для осуществления коммерческой и (или) производственной деятельности; 7,8 – разработка плана производства; 9 – разработка организационного плана; 10 – разработка юридической схемы; 11 – расчет издержек; 12 – решение вопросов страхования; 13 – разработка финансового плана; 14 – написание резюме к бизнес-плану.

Составлению бизнес-плана должны предшествовать следующие работы:

* анализ и оценка текущего состояния предприятия;
* анализ возможностей и проблем рынка (потребители, конкуренты…);
* состояние отрасли и ее влияние на предпринимательскую деятельность;
* определение направлений и формулировка количественно обоснованных целей деятельности предприятия на планируемый период;
* определение планов действий, предпринимаемых для достижения целей и определение необходимых ресурсов.

При составлении бизнес-плана используются статистическая, бухгалтерская и другая информация.

Бизнес-план обычно составляется на несколько лет вперед, а затем может корректироваться и пересматриваться по мере необходимости.

Бизнес-план разрабатывается в соответствии с приказом (распоряжением), издаваемым руководителем предприятия или заданием на разработку, если в качестве разработчика выступает привлеченная организация.

**Этапы разработки бизнес-плана**:

* ***1 шаг*** – предполагает определение источников нужной информации. Ими могут стать: учебники, положения, рекомендации, курсы и др.;
* ***2 шаг*** определение внешних и внутренних целей разработки, цели вытекают из перечня проблем, которые призван решить бизнес-план;
* ***3 шаг*** определение круга читателей бизнес-плана. Это определяет специфику содержания, стиль, необходимость выделения тех или иных сторон деятельности, экономических показателей;
* ***4 шаг*** – установление общей структуры бизнес-плана;
* ***5 шаг*** – сбор информации для подготовки разделов бизнес-плана;
* ***6 шаг*** – непосредственное написание бизнес-плана;
* ***7 шаг*** – экспертиза бизнес-плана (независимая, авторитетным сотрудников или вышестоящей организацией, для самоуспокоения).

В процессе разработки бизнес-плана могут подготавливаться два или более альтернативных варианта с варьированием состава, структуры, функционального назначения отдельных элементов. В этом случае следует проводить сравнительную характеристику вариантов бизнес планов. Содержание бизнес-плана должно отражать результаты единственного варианта, выбранного заказчиком для реализации.

Разработку бизнес плана следует осуществлять отдельными блоками, позволяющими комплектовать ту или иную структуру в зависимости от требований заказчика. Особые требования должны предъявляться к изложению материала, стилю написания бизнес-плана.

В зарубежной практике принято разработку бизнес-плана осуществлять с привлечением экспертов и консультантов. Для объективной оценки подготовленного документа проводится его проверка специализированными организациями.