

ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
УПРАВЛЕНИЯ



А.С. КУКСОВ

# БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ

ДЛЯ СЛУШАТЕЛЕЙ ИНСТИТУТА  
ДЕЛОВОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ И БИЗНЕСА

**МОСКВА 2021**

## СОДЕРЖАНИЕ

ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ И ВИДЫ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ **Ошибка! Закладка не определена.**

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ЧАСОВ ПО ТЕМАМ И ВИДАМ РАБОТ ..... **Ошибка! Закладка не определена.**

ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ.....	3
Тема 1 Общая характеристика бизнес – планирования.....	3
Тема 2. Структура и содержание разделов бизнес- плана .....	3
Тема 3. Финансовые расчеты в бизнес –плане.....	3
Тема 4. Характеристика бизнес – плана инвестиционного проекта .....	3
Тема 5. Определение эффективности инвестиционных проектов .....	3
МАТЕРИАЛ ДЛЯ РАСКРЫТИЯ СОДЕРЖАНИЯ ТЕМ .....	4
Тема 1 Общая характеристика бизнес – планирования.....	4
Тема 2 Структура и содержание разделов бизнес- плана .....	12
Тема 4 Характеристика бизнес – плана инвестиционного проекта .....	30
ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ.....	36
Тема 3. Финансовые расчеты в бизнес –плане.....	36
Тема 5. Определение эффективности инвестиционных проектов .....	37
ПРОГРАММНЫЕ ПРОДУКТЫ ДЛЯ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ .....	37
Контрольные вопросы.....	40
УЧЕБНО – МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ .....	42

### ***Цели дисциплины:***

- дать слушателям теоретические знания о сущности бизнес – планирования, его роли и месте в системе планов организации;
- раскрыть механизм разработки бизнес – плана, содержание его разделов и методику выполнения финансовых расчетов;
- научить практически разрабатывать бизнес – план нового проекта с привязкой к потребностям развития организации, в которой работает слушатель.

### ***Задачи дисциплины:***

- Определить место бизнес – плана в системе планов организации;
- Раскрыть задачи бизнес – планирования;
- Обосновать назначение бизнес – планов;
- Дать характеристику возможным вариантам бизнес – планов;
- Обосновать необходимость анализа внутренней, внешней среды и оперативного окружения организации при разработке бизнес – планов;
- Раскрыть механизм разработки бизнес – плана, задачи и содержание основных работ;
- Дать характеристику информации, используемой в процессе разработки бизнес – плана;
- Показать структуру бизнес – плана и содержание его разделов в зависимости от сферы деятельности, масштаба проекта и других факторов;
- Обосновать технологию финансовых расчетов в бизнес плане;
- Дать характеристику инвестиционному циклу и раскрыть особенности разработки бизнес – планов инвестиционных проектов;
- Раскрыть сущность дисконтирования;
- Дать характеристику показателям эффективности инвестиционных проектов;
- Обосновать технологию прямого и косвенного методов расчета денежных потоков в бизнес – планах инвестиционных проектов;
- Показать возможности использования программных продуктов при разработке бизнес – планов.

### ***Требования к усвоению содержания дисциплины***

- Понимание задач бизнес планирования, места бизнес –планов в системе планов организации;
- Знание теоретических основ разработки бизнес – плана, содержания его разделов;
- Знание технологии финансовых расчетов в бизнес плане;
- Практическое умение разрабатывать основные разделы бизнес – плана;
- Практическое умение готовить финансовый раздел бизнес – плана в электронных таблицах Microsoft Excel.

## ***ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ***

### ***Тема 1 Общая характеристика бизнес – планирования***

Роль и место бизнес – планов в системе планов организации.

Назначение бизнес – плана.

Виды бизнес – планов.

Анализ предпринимательской среды как предпосылка разработки бизнес – плана.

Механизм разработки бизнес плана.

Характеристика информации, необходимой для разработки бизнес – плана.

### ***Тема 2. Структура и содержание разделов бизнес- плана***

Общие требования к содержанию бизнес- плана. Варианты структуры бизнес – плана. Содержание разделов бизнес – плана. Характеристика финансового раздела бизнес – плана и методики финансовых расчетов.

### ***Тема 3. Финансовые расчеты в бизнес –плане***

Занятие проводится в форме практической работы по расчету таблиц:

- прогноз продаж;
- план по прибыли;
- таблицы денежных потоков

на основе модели реальной ситуации, задающей параметры нового проекта.

### ***Тема 4. Характеристика бизнес – плана инвестиционного проекта***

Инвестиционный цикл.

Методология инвестиционного проектирования.

Содержание ТЭО инвестиционного проекта.

Сущность и методика дисконтирования.

Показатели эффективности инвестиционных проектов.

Характеристика программных продуктов.

### ***Тема 5. Определение эффективности инвестиционных проектов***

Занятие проводится в форме практической работы по расчету денежных потоков упрощенной модели реального проекта и определению показателей эффективности этого проекта.

Занятие может проводиться в компьютерном классе (необходимый программный продукт – Excel)

# **МАТЕРИАЛ ДЛЯ РАСКРЫТИЯ СОДЕРЖАНИЯ ТЕМ**

## **Тема 1 Общая характеристика бизнес – планирования**

Роль и место бизнес – плана в системе планов организации.

В практике планирования используется большое количество разнообразных планов. Параметры, по которым различные виды планов отличаются друг от друга, могут служить критериями классификации. Можно выделить следующие виды планов:

1. С точки зрения обязательности плановых заданий различают директивные и индикативные планы.

Директивные планы имеют обязательный характер для объектов планирования, индикативные планы – нет. Индикативные планы носят рекомендательный характер. Директивное и индикативное планирование сочетаются в практике планирования многих организаций. При разработке долгосрочных планов используется в основном индикативное планирование, тогда как текущее планирование является в основном директивным. Иногда в теории и на практике используется другая терминология – различают обязательства и планы. В отличие от плана (индикатора) обязательство (директива) рассматривается как обязательная для выполнения задача именно в тех параметрах, в которых она сформулирована.

2. В зависимости от срока, на который составляется план, различают долгосрочное (перспективное), среднесрочное и краткосрочное (текущее) планирование.

Перспективное планирование охватывает период более 5 лет. Они могут отражать стратегию организации, либо в рамках долгосрочных планов могут планироваться отдельные проекты, имеющие длительный срок реализации.

Среднесрочное планирование осуществляется на период от 1 года до 5 лет.

Текущее планирование охватывает период до 1 года. Возможно совмещение среднесрочного планирования с текущим. Некоторые организации разрабатывают так называемые скользящие планы на период от двух до пяти лет. В каждом годовом цикле планирование происходит перенос горизонта плана на год вперед. При этом план на текущий год является, как правило, директивным, а на остальной период – индикативным.

3. По содержанию плановых решений выделяют стратегическое, тактическое, оперативно – календарное и бизнес – планирование.

Стратегическое планирование ориентировано на долгосрочную перспективу и определяет основные направления развития организации, решение стратегических проблем и использование стратегических возможностей. В рамках стратегического плана ставятся стратегические цели и определяются средства их достижения.

Тактическое планирование должно быть направлено на создание предпосылок для решения стратегических задач на конкретном отрезке времени, а также на организацию текущей производственно – коммерческой деятельности организации. В тактическом плане устанавливаются связи между структурными подразделениями в ходе

решения плановых задач, увязываются ресурсы, исполнители, время решения отдельных задач, осуществляется разработка бюджетов по основным видам деятельности и подразделениям, осуществляется контроль за их выполнением. Тактическое планирование охватывает краткосрочный и среднесрочный периоды.

Оперативно – календарное планирование заключается в конкретизации показателей тактического плана с целью организации повседневной ритмичной работы организации и ее структурных подразделений.

Бизнес – планирование осуществляется для оценки целесообразности реализации каких – то нововведений. Бизнес – план – это либо план создания нового бизнеса, либо план реализации нового проекта в условиях существующего бизнеса.

В отечественной и зарубежной научной литературе и в практике хозяйственной деятельности термин «бизнес – план» получил расширенное толкование. Из анализа литературных источников можно сделать вывод, что под термином «бизнес план» могут пониматься следующие документы:

1.«Бизнес план» - документ, обосновывающий перспективность новой идеи для предпринимателя или компании. Иногда его называют бизнес план «для себя».

2.«Бизнес план инвестиционного проекта» - документ, обосновывающий перспективность проекта для инвесторов. Этот же документ может быть использован для оценки перспективности проекта и «для себя».

3.«Бизнес план развития компании на некоторый плановый период» - документ, в котором планируется функционирование компании в целом. Горизонт планирования может быть краткосрочным – 1 год или менее, или долгосрочным – на несколько лет.

4.«Стратегический бизнес план» – формализация стратегии компании.

5.«Концептуальный бизнес план» – документ для переговоров с возможными партнерами по бизнесу. В таком документе, как правило, не раскрывается детально вся информация о проекте.

6.«Бизнес план как заявка на кредит» – документ, в котором, главным образом, обосновываются коммерческие гарантии возврата долга и уплаты процентов банку.

7.«Бизнес план как заявка на бюджетное финансирование» – документ, обосновывающий возможность достижения целей бюджетного инвестора.

8.«Бизнес план для получения грантов от негосударственных организаций» – аналог предыдущего документа, но адресованный каким-либо организациям или частным лицам, заинтересованных в достижении обозначенных ими целей.

9.«Бизнес план структурных подразделений» документ, содержащий план функционирования отдельных структурных подразделений компании (не обязательно обособленных)

Данный перечень вряд ли является исчерпывающим, наверное, существуют и другие варианты документов, которые называют «бизнес планами». Является ли обоснованным такое широкое использование термина «бизнес план»?

Если систематизировать указанные выше варианты бизнес планов, опираясь на классификацию планов и общепринятое определение бизнес плана, то можно выделить три группы бизнес планов:

1. «Основная группа», объединяющая бизнес план «для себя» и бизнес план инвестиционного проекта.

2. «Производная группа», объединяющая другие варианты бизнес планов, разработанных на основе тех же методических подходов. В отличие от планов из основной группы, формализация этих планов может быть упрощена, либо, наоборот, отдельные положения могут быть представлены более детально. Например, если в проекте предполагается использование бюджетных средств, может понадобиться детальное представление направлений их использования, включая закупку товаров или услуг у конкретных поставщиков.

3. «Не бизнес планы». В эту группу, на наш взгляд, попадают планы функционирования или развития организации в целом или ее структурных подразделений. Конечно, это планы развития бизнеса в рыночной среде и это обстоятельство может служить обоснованием того, что их тоже называют бизнес планами. Однако, каждый вид планирования, в том числе стратегическое, тактическое и бизнес планирование, имеет свои цели и свою технологию. В этих условиях, размытость термина «бизнес - план» ничем не оправдана и создает проблемы, как при изучении соответствующих вопросов, так и в практической деятельности при подготовке бизнес –планов.

Таким образом, под бизнес планом будем понимать только план создания нового бизнеса или план реализации нового проекта в условиях существующего бизнеса. Существует, однако, еще одна терминологическая проблема. Практически всегда синонимом термина «бизнес - план» выступает термин «бизнес -план инвестиционного проекта». На самом деле, решение рассматривать или нет эти термины как синонимы зависит от целей разработчика. Бизнес – план инвестиционного проекта (в другом варианте – технико –экономическое обоснование инвестиционного проекта) - документ, который главным образом предназначен для потенциальных инвесторов. Теоретически у инвестора всегда есть альтернативные возможности вложения средств. Главные параметры конкретного проекта, интересующие инвестора – это реализуемость целей проекта и эффективность вложений. Предполагается, что при наличии альтернатив инвестор должен иметь возможность оценки сравнительной эффективности различных вариантов вложений. Именно поэтому методика разработки бизнес – плана инвестиционного проекта предполагает большой горизонт планирования, использование дисконтирования денежных потоков и специальных показателей оценки эффективности (чистая текущая стоимость, срок окупаемости, внутренняя норма доходности и др.).

Если же бизнес план предназначен для предпринимателя или руководства организации, реализующей проект, то подход к его разработке может быть другой. У организации практически отсутствуют альтернативы, поскольку конкретный проект, как правило, выступает этапом реализации стратегических целей. В силу этого, задача разработчиков заключается не столько в оценке эффективности проекта по методике инвестиционного проектирования, сколько в достижении устойчивой прибыльности в наиболее короткие сроки. В то же время, если проект выходит на устойчивую прибыльность, то нет необходимости и дальше планировать его как отдельный проект. То есть, затраты и результаты, которые до достижения прибыльности планировались в рамках отдельного проекта, после достижения устойчивой прибыльности целесообразно планировать в рамках общего (например, текущего) плана организации. Поэто-

му, при разработке бизнес плана «для себя» без потери качества можно упростить методику – сократить горизонт планирования, отказаться от дисконтирования и т.д. В ряде случаев такой подход даже повышает качество планирования, поскольку позволяет более детально сосредоточиться на первых, самых проблемных, этапах реализации проекта.

На практике, однако, бизнес план, чаще всего разрабатывается как «для себя», так и для инвестора одновременно. В этом случае он должен использовать методику инвестиционного проектирования, поскольку это является обязательным требованием инвестора, и называться «бизнес- планом инвестиционного проекта». Однако, в таких случаях считается целесообразным разрабатывать два разных варианта плана: бизнес – план для себя и бизнес – план инвестиционного проекта для инвесторов.

### **Анализ предпринимательской среды как обязательная предпосылка разработки бизнес – плана**

Принципиальным моментом при разработке бизнес плана является то, что она ведется в условиях неопределенности. Сформулированная цель проекта может быть достигнута или нет под влиянием большого количества разнообразных факторов. Среди них могут быть, например, такие как: изменение макроэкономической ситуации в стране, увеличение или снижение уровня доходов населения, изменение демографической ситуации, изменение законов, противодействие конкурентов, отсутствие достаточных сетей сбыта, невозможность привлечения достаточно квалифицированного персонала и др. Помимо общей неопределенности практически всегда существует альтернативность выбора способов достижения цели. Все это определяет необходимость анализа среды, в которой предполагается реализация проекта. Результатом аналитических исследований является информация, на которой строятся все последующие плановые наработки. Именно этот этап разработки бизнес плана является самым важным и самым трудоемким. В научной литературе разработаны структурированные модели предпринимательской среды. Они могут отличаться по отдельным параметрам, однако все они исходят из того, что среда должна быть разделена на внутреннюю среду фирмы, внешнюю среду косвенного воздействия и внешнюю среду прямого воздействия. В целях бизнес планирования, на наш взгляд целесообразно использовать следующую модель предпринимательской среды. (см рис. 1)

Внешняя среда организации (среда косвенного воздействия)						
Экономическая	Политическая	Правовая	Социально - культурная	Природная	Технологическая	Институциональная
Оперативное окружение (среда прямого воздействия)						
Поставщики		Потребители		Конкуренты		Участники бизнеса



Внутренняя среда						
Производство (операционная деятельность)	Финансы и учет	Маркетинг и сбыт	Управление персоналом	Исследования и разработки	Материально – техническое обеспечение	Безопасность

Рисунок 1. Модель предпринимательской среды.

Внутренняя среда предпринимательской организации – это совокупность внутренних функциональных областей деятельности. К ним можно отнести:

1. производство
2. финансы и учет
3. маркетинг и сбыт
4. материально – техническое обеспечение
5. управление персоналом
6. исследования и разработки
7. обеспечение безопасности

Всякая классификация (как и данная) всегда имеет несколько условный характер. В данной модели выделены основные функциональные области, хотя могут быть выделены и другие.

В отношении внутренней среды предпринимательской фирмы можно сделать два заявления:

- Фирма должна обеспечивать реализацию каждой функциональной области деятельности независимо от масштаба, сферы деятельности и других параметров. В противном случае неизбежен крах фирмы.
- Для успешной реализации отдельной функциональной области деятельности в организации должны быть специалисты необходимой квалификации.

Данные положения имеют следующее значение для организации разработки бизнес – плана – в процесс разработки должны быть вовлечены специалисты по всем функциональным областям деятельности организации. Бизнес – план не может быть подготовлен одним автором, если только этот человек не является специалистом во всех функциональных областях деятельности (такое возможно при создании нового малого предприятия). Независимо от состава ядра команды, разрабатывающей бизнес – план, к работе обычно привлекаются все необходимые специалисты.

Внешняя среда фирмы делится на собственно внешнюю среду (среда косвенного воздействия) и оперативное окружение (среда прямого воздействия).

Внешняя среда может быть представлена как совокупность следующих подсистем:

- экономическая;
- политическая;
- правовая;

- социально – экономическая;
- технологическая;
- природная;
- институциональная;

Само по себе выделение подсистем во внешней среде является только предпосылкой будущей аналитической работы. Необходимо выделить индикаторы, на основе которых можно определять тенденции изменения внешней среды. Среди таких индикаторов могут быть, например, уровень инфляции, уровень дохода на семью в каком – то регионе, рейтинг политических партий, общественная дискуссия о мерах правительства или предполагаемых изменениях в законодательстве, технологические обзоры или научные отчеты в специализированных изданиях и т.п. Индикатор может характеризовать состояние или изменения в одной подсистеме или в нескольких, как например, уровень доходов населения. Получение необходимой информации о процессах, происходящих во внешней среде, позволяет определить тенденции и разработать прогноз состояния внешней среды на планируемый период. Этот прогноз может иметь более или менее детальный характер, но он обязательно должен ответить на вопрос возможна ли в принципе реализация проекта в данной среде. Анализ внешней среды может быть дополнен использованием специальных методов, таких как SWOT-анализ и подобных ему.

Среда косвенного воздействия получила такое название потому, что не оказывает непосредственного воздействия на организацию. Изменения, происходящие во внешней среде передаются через оперативное окружение.

К оперативному окружению относят:

- поставщиков;
- потребителей;
- конкурентов;
- участников бизнеса.

При разработке бизнес плана анализ оперативного окружения обычно проводится гораздо детальнее, чем внешней среды косвенного воздействия. Изучаются конкуренты, возможные поставщики и потребители. Участниками бизнеса называют организации или физических лиц, не являющихся собственниками бизнеса, но имеющих возможность оказывать на него воздействие. К ним можно отнести:

- финансовые институты, с которыми данная организация имеет дело;
- государственные организации, осуществляющие контроль и регулирование предпринимательской деятельности;
- средства массовой информации;
- политические партии и общественные движения;
- персонал организации;

Разработка бизнес – плана осуществляется в условиях, когда параметры внешней среды изначально неизвестны. Если в условиях плановой экономики каждое предприятие знало что производить, кому продавать, по каким ценам, у кого покупать ресурсы и т.п., то в условиях рынка предпринимательские организации должны отвечать на эти вопросы самостоятельно. Это означает необходимость принятия решений

в условиях неопределенности. Одной из главных функций бизнес – планирования и является снятие неопределенности. Для реализации этой функции необходимо осуществлять систематическое наблюдение процессов, происходящих во внешней среде, определять тенденции, делать прогнозы развития событий и вносить обоснованные предположения по тем или иным данным в процессе разработки бизнес – плана.

### Механизм разработки бизнес - плана

Бизнес план как документ имеет определенную последовательность разделов, однако это не в коем случае не означает, что разработка бизнес – плана ведется в той же последовательности. На рис.2 представлена принципиальная схема механизма разработки бизнес – плана.

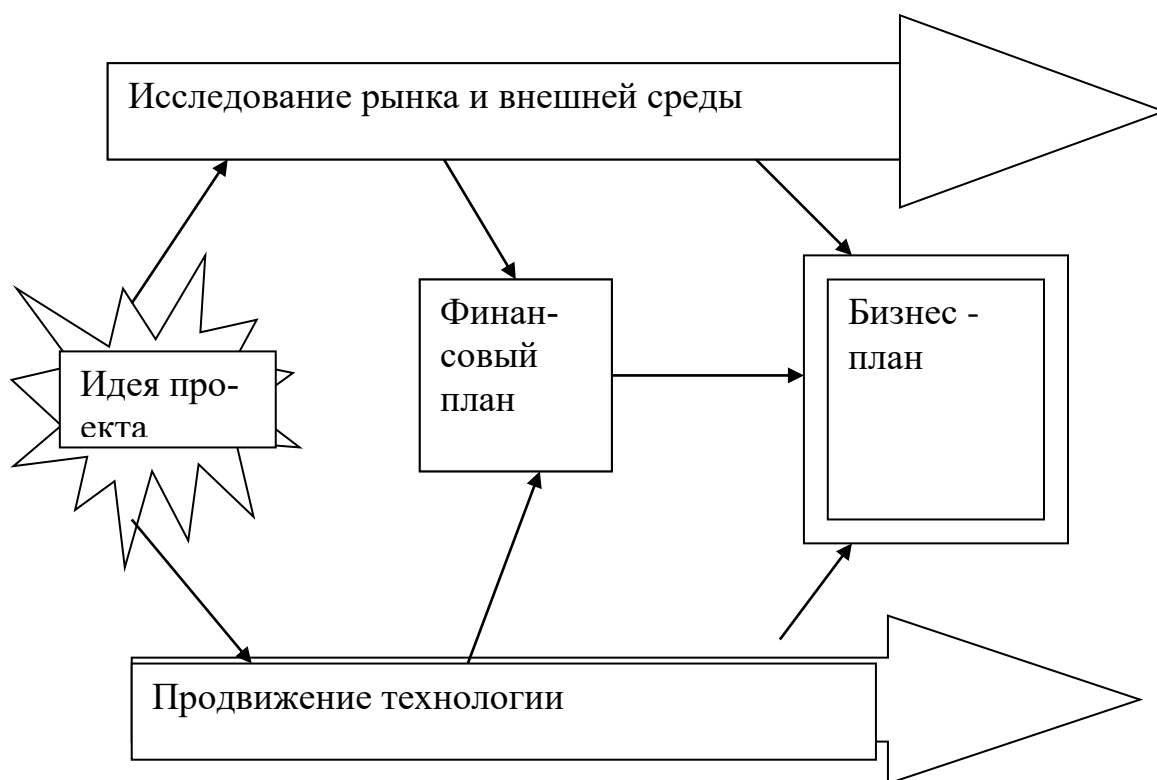


Рисунок 2. Механизм разработки бизнес плана.

В основе любого проекта лежит новая идея, которую можно реализовать в коммерческих целях. Идея только тогда может стать плодотворной, когда позволит выйти на новый способ удовлетворения потребностей. Практически вся конкуренция в современном бизнесе осуществляется на базе предложения новых способов удовлетворения потребностей. Идеи могут быть: технологическими, организационными, маркетинговыми. В соответствии с этим и цели разных проектов могут различными: вывод на рынок новых продуктов или услуг, совершенствование организации деятельности, освоение новых рынков и др. Если идея признается перспективной, начинается практическая деятельность по подготовке бизнес – плана.

Основными работами на этом этапе являются: исследование рынка и продвижение технологии.

Продвижение технологии – общее название для конструкторского и технологического обоснования идеи (конструкторской и технологической подготовки). Задачей конструкторской подготовки является определение параметров готовой продукции или услуг (конструкция, размеры, состав материалов, функциональные возможности и т.п.). В ходе технологической подготовки определяются параметры технологического процесса в рамках производственной (операционной) деятельности, такие как последовательность и продолжительность операций, переходы между операциями, подготовительно – заключительные операции и т.п. Кроме того, в рамках этой комплексной работы определяются потенциальные поставщики, условия закупок, величина запасов, общая длительность производственного цикла и другие необходимые параметры. На определенном этапе выполнения этой работы у разработчиков накапливается необходимая информация о возможных производственных (операционных) затратах. Эта информация имеет альтернативный характер, поскольку могут рассматриваться, например, использование разных материалов, закупки у разных поставщиков и т.п.

Исследование рынка – большая работа, целью которой является определение, с одной стороны, возможного объема продаж, с другой – маркетинговых затрат. Методы определения объема продаж и расчета маркетинговых затрат описаны в специальной литературе по маркетингу.

При выполнении этих работ закладывается основа для плановых решений, однако принятие решений на данном этапе невозможно в силу неопределенности в использовании альтернатив.

Имея информацию о возможном объеме продаж и об операционных и маркетинговых затратах, разработчики могут приступить к следующему этапу – подготовке финансового раздела. Финансовые расчеты имеют итеративный характер, поскольку здесь проверяются различные альтернативы и осуществляется поиск наиболее эффективных решений. Только после того, как финансовые потоки признаны удовлетворительными, то есть из альтернативных вариантов выбран один рабочий, можно переходить к следующему этапу подготовки бизнес плана – постановке плановых задач и детальному планированию проекта.

Таким образом, процесс разработки бизнес – плана можно представить в виде последовательности следующих этапов:

- формирование идеи проекта;
- формулировка цели;
- подготовка информации;
- разработка финансового плана;
- принятие плановых решений и постановка задач;
- детальное планирование проекта.

## **Характеристика информации, используемой при разработке бизнес – планов**

Информация, используемая при подготовке бизнес – планов может быть разделена на две категории:

1. факты;
2. предположения.

Например, стоимость Квт-часа электроэнергии в данный момент – это факт, а курс рубля по отношению к иностранным валютам в будущем периоде – это предположение. При подготовке информации в бизнес – плане необходимо исходить из того, что:

- факты должны быть достоверными
- предположения должны быть обоснованными и проверяемыми

По методам получения информация может быть разделена на три группы:

- общая информация о состоянии экономики, данной отрасли, рынков и т.п. Источниками получения такой информации являются статистические данные, правительственные отчеты, отраслевые издания, рекламные издания, Интернет и т.п.
- коммерческая информация – данные, получаемые из деловой документации предпринимательской организации от партнеров по бизнесу, поставщиков, потребителей и контактных аудиторий или участников бизнеса.
- Специальная информация – это данные, полученные в результате специальных мероприятий по изучению рынков (собственное первичное исследование) или материалы консалтинговых или исследовательских организаций, работавших по заданию фирмы.

### ***Тема 2. Структура и содержание разделов бизнес- плана***

Бизнес план как документ должен иметь определенную структуру. Из этого, однако, не следует, что все бизнес планы имеют одинаковую структуру. Жесткие нормативные правила в этом вопросе отсутствуют. Варианты структуры бизнес плана скорее определяются логикой проекта. Поэтому, когда бизнес план готовится для себя, разработчик вправе самостоятельно определять состав и содержание разделов плана. Когда же бизнес план готовится для инвесторов, разработчику приходится учитывать их пожелания. У некоторых инвесторов существуют единые формализованные требования к структуре бизнес планов, у других требования могут меняться в зависимости от проекта.

Сама по себе структура бизнес – плана есть лишь придание документу такого вида, который был бы удобен для работы с ним. Гораздо более существенным является то, что в бизнес – плане должны быть представлены ответы на некоторый набор вопросов относительно перспектив данного проекта. Этот набор вопросов также может видоизменяться в зависимости от сферы деятельности, масштабов бизнеса и других параметров, однако, есть все же некоторые вопросы, на которые ответ в бизнес –

плане должен быть дан обязательно. Ниже рассматривается возможная структура бизнес плана и перечень основных вопросов, на которые необходимо давать ответ в разных разделах:

#### Структура бизнес - плана

1. резюме
2. формулировка бизнеса
3. описание фирмы
4. цели и задачи проекта
5. описание товаров и услуг
6. анализ рынка и конкуренции
7. план маркетинга
8. производственный (операционный) план
9. организационный план
10. финансовый план
11. анализ рисков
12. приложения

Назначение разделов бизнес – плана и основные вопросы, на которые должен быть дан ответ при разработке бизнес плана.

#### *Резюме*

Резюме представляет собой краткий обзор бизнес плана и предназначено для внешних читателей. Роль этого раздела весьма высока, поскольку многие заинтересованные лица будут читать только этот раздел. В этой связи утвердилось мнение, что резюме – это рекламный документ, описывающий привлекательные аспекты участия в данном проекте. Следовательно, задачей резюме является заинтересовать потенциальных инвесторов (или партнеров) в участии в проекте.

Однако, можно сформулировать роль и задачи резюме по другому – дать возможность потенциальному инвестору отказаться от участия в проекте на начальной стадии знакомства с бизнес-планом. Дело в том, что даже если проект эффективен и бизнес – план в целом составлен грамотно, у инвестора могут существовать собственные причины отказаться от участия в этом проекте. К числу причин отказа могут относиться:

- инвестора не привлекает данная отрасль (сфера деятельности);
- инвестора не привлекает регион, в котором намечается реализация проекта;
- инвестора не устраивает масштаб инвестиций;
- инвестора не устраивает соотношение доходности и рисков проекта;
- инвестор не уверен в возможности фирмы (или команды) реализовать проект.

Можно, конечно, составить привлекательное резюме и заставить инвестора читать бизнес-план целиком, но рано или поздно он все равно встретит ту информацию, которая сделает невозможным его участие в этом проекте. Поэтому роль и задачи резюме лучше определять по-другому. Будем считать, что данный раздел предназначен для того, чтобы заинтересованные лица могли быстро составить общее представление о проекте и возможности своего участия в нем. Для этого в разделе должна быть кратко представлена следующая информация:

- краткая формулировка бизнеса с привязкой к отрасли и региону;
- цель проекта;
- краткая информация о разработчиках проекта;
- характеристика товаров или услуг, которые будут продаваться;
- упоминание о возможных конкурентных преимуществах;
- предполагаемый объем продаж на несколько лет;
- требуемые инвестиции;
- показатели эффективности проекта.

#### *Формулировка бизнеса (сути проекта)*

Должна быть дана четкая формулировка нового бизнеса (проекта). Отправной точкой при формулировке бизнеса должно стать понимание того, что конкуренция в современном бизнесе ведется путем предложения новых способов удовлетворения существующих потребностей. С этих позиций нужно ответить на следующие вопросы:

- что будет продаваться;
- будет ли организовано собственное производство или товары будут закупаться;
- в каком регионе будет работать фирма;
- на каких рынках будет представлена фирма;
- кто и почему будет покупать продукцию фирмы;
- наличие конкурентных преимуществ;
- основные стадии реализации проекта (начало финансирования, начало продаж, период бесприбыльности);
- форма и степень участия государства (федеральных или региональных органов);
- какова продолжительность эффективного функционирования бизнеса;
- цели проекта;
- возможности трансформации бизнеса.

#### *Описание организации*

Этот раздел должен дать потенциальному инвестору достаточно полное представление об организации, в рамках которой реализуется проект. Характеристика организации может быть представлена следующим образом:

- общие данные об организации, включая название, адрес, организационно – правовую форму и т. п.;
- история развития организации - основные этапы, ключевые события, повлиявшие на развитие, достижения фирмы в период до настоящего времени, изменения в структуре фирмы или составе владельцев;
- основные владельцы фирмы в настоящее время;
- основные направления деятельности, опыт работы в тех или иных сферах деятельности;
- положение на рынках, включая изменения соотношений долей по сравнению с основными конкурентами;
- финансовое состояние фирмы в настоящее время.

В заключение, в этом разделе целесообразно объяснить каким образом реализация проекта вписывается в долгосрочные планы организации (общую стратегию ее развития).

#### *Цели и задачи проекта*

Данный раздел уместен скорее в том варианте бизнес плана, который делается «для себя». Другие заинтересованные лица поймут основную цель проекта из резюме или других разделов, что же касается задач, то они важны для тех, кто будет практически заниматься реализацией проекта.

Цель (цели) проекта формулируется априори и в качественной или количественной форме показывает состояние фирмы после реализации проекта.

Задачи формулируются в процессе разработки бизнес – плана и должны быть сформулированы количественно. Задачи – это этапы или условия достижения цели. Формализованное представление задач позволяет, с одной стороны, определить систему мер по преодолению разрывов между целями проекта и сегодняшними возможностями фирмы и, с другой стороны, организовать «управление по отклонениям» в ходе практической реализации проекта. Примеры формулировки задач:

- обеспечить в таком – периоде долю рынка не менее \_\_\_\_ %;
- сохранять административные расходы в таком – то периоде на уровне \_\_\_\_;
- добиться повышения производительности труда к такому-то периоду на \_\_\_\_%;



• и т. п.

### *Описание товаров и (или) услуг*

В данном разделе необходимо представить сведения о тех товарах и услугах, которые будут продаваться или производиться и продаваться в рамках осуществления проекта. Последовательность изложения может быть такой:

- краткая характеристика технологической подсистемы внешней среды:
  - состояние и перспективы развития технологии;
  - общая характеристика товаров и услуг, которые предлагаются отрасли своим потребителям;
  - скорость обновления ассортимента;
  - проблемы и перспективы технологического развития отрасли.
- функциональное назначение продукции или услуг;
- какие дополнительные потребности будет удовлетворять продукт или услуга;
- каковы отличительные особенности данного продукта по сравнению с продуктами конкурентов;

Эти три вопроса обязательно должны рассматриваться в комплексе. Дело в том, что выбор покупателей в условиях конкурентного рынка практически всегда обусловлен способностью тех или иных товаров удовлетворять некоторые дополнительные, важные для данного покупателя потребности, помимо своего прямого назначения. Все автомобили ездят и все образовательные программы чему – то учат, однако выбирают конкретные автомобили или образовательные программы исходя из комплекса дополнительных характеристик.

- Какими способами может быть защищен продукт или технология (патент, секреты производства, товарный знак, авторское право)?
- Сколько времени необходимо:
  - до начала продаж продукта и услуг?
  - до выхода на запланированный объем продаж?
- Каковы возможности модификации продукта? Когда это нужно делать?
- Существует ли необходимость в специальной подготовке пользователей
- Какие дополнительные услуги обычно оказывают при продаже таких товаров?

Необходимо отметить, что часто встречающейся ошибкой при подготовке бизнес – плана является перегруженность данного раздела технической информацией и специальными терминами. Здесь разработчику необходимо проявить чувство меры – с одной стороны, избежать использования технологических терминов нельзя, с другой, раздел должен быть написан ясным языком, понятным неспециалистам.

### *Анализ рынка и конкуренции*

Исследование рынка является одной из важнейших работ в рамках механизма разработки бизнес – плана. Ошибки при подготовке информации о рынке являются

одной из самых распространенных причин неудач проектов. Соответственно, данный раздел бизнес – плана воспринимается как один из наиболее важных. В этом разделе можно выделить несколько подразделов. Прежде всего, принято представлять информацию об отрасли:

- тенденции развития отрасли;
- движущие силы развития отрасли (изменения потребительских предпочтений, развитие технологии, появление новых рынков и т.п.).
- сезонность. Сезонность присуща практически любым продажам и важнейшей задачей разработчиков является ее выявление. Только правильно определенная сезонность дает возможность составить обоснованный прогноз продаж по периодам и, соответственно, выйти на обоснованный расчет финансовых потоков в финансовом разделе бизнес-плана. При анализе сезонности важно понимать, что она может проявляться на отраслевом уровне и на уровне отдельной фирмы (например, в связи со спецификой местоположения или обслуживаемых рынков).
- входные барьеры. Входные барьеры – это препятствия экономического, политического, правового или иного характера, которые существуют для фирм, стремящихся войти в отрасль, и уже не существуют для фирм, работающих в отрасли. К числу экономических входных барьеров можно отнести следующие:
  - наличие экономии на масштабах производства или продаж. Реально это означает потребность в большом капитале, необходимом для вывода проекта на необходимый уровень продаж;
  - приверженность потребителей известным им торговым маркам;
  - дополнительные издержки потребителя при изменении поставщика;
  - специфические отраслевые преимущества (отсутствие доступа к патентованным технологиям, наиболее выгодным источникам сырья и т.п.).
- программы поддержки. На федеральном или региональном уровне могут существовать программы поддержки фирм, реализующих проекты в данной сфере деятельности. Задачей разработчиков является оценить возможность участия в программе и ее воздействие на финансовые результаты.

После характеристики положения дел в отрасли переходят к описанию рынков, на которых будет работать фирма:

- общая характеристика рынка (масштаб, тенденции развития, характеристика покупателей)
  - сегменты рынка
  - обоснование выбора целевого рынка
  - потенциал целевого рынка
  - доля целевого рынка, на которую рассчитывает фирма при реализации проекта.
- объем продаж. Данный вопрос является главным из последних трех вопросов. Определение объема продаж может осуществляться и по другим схемам (без определения потенциала и доли рынка). Разработчики бизнес – плана самостоятельно определяют методику решения этой трудной задачи, исходя из сферы деятельности,

масштабов проекта, опыта планирования, наличия общеупотребительных для данной отрасли методических подходов и других факторов. Обоснованность прогноза продаж – один из главных параметров, которые делают бизнес – план реальным.

Третьим подразделом «анализа рынка» является анализ конкуренции и ближайших конкурентов

- конкурентная структура отрасли
- определение своей стратегической группы (если это целесообразно)
- характер конкуренции в целом и в данной стратегической группе
- определение основных конкурентов и их общая характеристика
- преимущества и недостатки фирм конкурентов по сравнению с нашей фирмой
- преимущества и недостатки продукции конкурентов по сравнению с нашей продукцией
- анализ воздействия на конкурентную ситуацию в отрасли других (помимо внутриотраслевой конкуренции) сил конкуренции. Анализ сил конкуренции проводится на основе модели, предложенной профессором Портером.

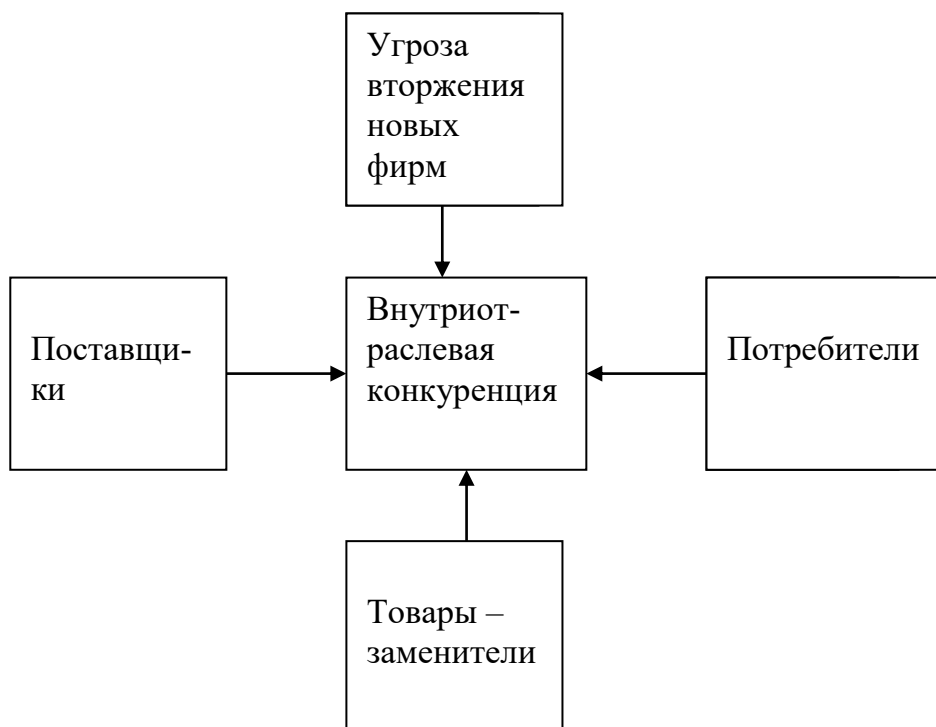


Рис. 3 Модель сил конкуренции

#### *План маркетинга*

В этом разделе обосновываются маркетинговые задачи по организации каналов сбыта и реализации системы мер по продвижению товара.

- Каналы распределения товаров и услуг

Канал распределения может быть представлен в следующем виде

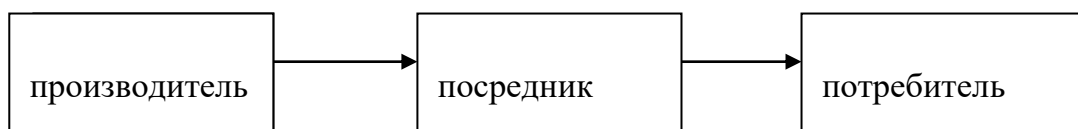


Рис.4 Канал распределения продукции.

Каналы распределения могут быть разных уровней. Считается, что уровень канала определяется количеством посредников. Так, на рис. 4 показан канал первого уровня. В данном случае в качестве посредников могут выступать розничные магазины. Количество розничных магазинов, через которые будет продаваться наша продукция, не меняет уровня канала. В разделе «анализ рынка» должны быть выделены сегменты, на которых собирается работать фирма. Принципиально важным является то, что каждому сегменту должен соответствовать свой канал сбыта. На одном сегменте могут быть использованы несколько каналов сбыта, но если для разных сегментов используется один канал сбыта, это означает, что сегментация была проведена необоснованно.

При разработке бизнес –плана необходимо не только выбрать уровень канала сбыта, но и конкретизировать его участников. В нашем примере должны быть определены те розничные магазины, с которыми будет работать фирма и обозначены условия, на которых будет осуществляться отгрузка и оплата товаров.

Функционирование каналов сбыта требует затрат. Если издержки функционирования канала будут финансироваться за счет средств и нашей фирмы, соответствующие затраты необходимо указать в данном разделе и учитывать при разработке финансового раздела бизнес – плана.

- **Ценовая политика**

Прежде чем определяться с ценовой политикой, необходимо рассчитать цену, основанную на индивидуальных затратах. Если такая цена окажется ниже или на уровне рыночной цены, тогда у фирмы есть поле для маневра в ценовой политике, если выше – то возможностей выбора ценовой политики практически нет.

При наличии возможностей выбора могут быть использованы следующие варианты:

- Затратный вариант – заключается в определении издержек и начислении определенной наценки
- Определение цены на основе цен конкурентов
- Ценообразование, основанное на позиционировании товара
- Цены «проникновения» - специально заниженные цены для привлечения потребителей на первом этапе выхода на рынок
- Использование «цен приманок». Такой метод используется в розничной торговле, когда на один или несколько товаров назначается цена, заниженная относительно рыночных цен, тогда как на другие товары цены остаются обычными или завышенными.

- Рекламная политика. Здесь должны быть представлены цели рекламной компании, план и бюджет рекламной компании
- Стимулирование продаж. Необходимо показать какие способы стимулирования продаж используют другие участники вашего канала распределения и какие способы будет использовать фирма в отношении других участников канала распределения.
- Гарантийное и послегарантийное обслуживание
- Дополнительные услуги потребителям

#### *Производственный (операционный) план*

Название «производственный план» используется тогда, когда проект реализуется в сфере производства. В остальных случаях чаще используется название «операционный план». Содержание и объем этого раздела резко различаются в зависимости от сферы деятельности и масштаба проекта. Вначале будут приведены минимальные общие требования для этого раздела.

Прежде всего, в этом разделе должна быть показана укрупненная схема технологического процесса производства товаров или оказания услуг. Именно она будет служить основанием для определения производственных затрат по помещениям, оборудованию, расходным материалам и прочим.

- Помещения. Целесообразно изначально разделить помещения по их функциональному назначению: офис, производственные, торговые, складские и др. Они могут быть расположены отдельно, а могут быть сгруппированы в одном комплексе. Должны быть сформулированы технологические требования к помещениям и дана характеристика плюсов и минусов местоположения. Если помещения находятся в собственности фирмы, необходимо указать их балансовую стоимость и норму амортизации, если арендуются, тогда указывается арендодатель и условия аренды.
- Оборудование. Оборудование также может быть разделено на производственное, офисное и др. Должен быть представлен перечень оборудования по группам. Если оборудование является собственностью фирмы, необходимо указать его балансовую стоимость и норму амортизации, если арендовано – арендодателя и условия аренды (лизинга)
- Материалы. Перечень используемых материалов удобно представить в форме следующей таблицы

№	наименование	поставщик	цена	Условия поставки
1	2	3	4	5

Все материалы могут быть разделены на две группы: материалы, относящиеся к прямым затратам, и материалы, относящиеся к косвенным затратам. По первой группе необходимо определить удельную норму расхода по каждому виду материалов, по второй группе должны быть определены нормы расхода за некоторый период времени.

- Накладные затраты, связанные с производством (отопление, освещение, страховка т.п.)

- Календарный график реализации проекта

Как уже было сказано, содержание раздела может отличаться для проектов разного масштаба. Для сравнения приведем характеристику содержания производственного плана из программного продукта «Проджект эксперт», ориентированного на разработку инвестиционных проектов.

Участок:	Укажите площадь участка, его месторасположение, приблизительную стоимость (если это возможно), предполагаемые затраты на его обустройство (за исключением строительства).
Естественная окружающая среда:	Охарактеризуйте климатические условия, как они могут повлиять на проект (качество сырья, сезонность, сложности в процессе строительства и т.п.)? Существуют ли угрозы природных катаклизмов (землетрясения, пожары, оползни, наводнения и т.п.)? Экологические требования к проекту (некоторые проекты могут оказывать негативное влияние на окружающую среду, но могут быть и чувствительны к таким воздействиям (например агропромышленные проекты)?
Воздействие на окружающую среду:	Перечислите факторы, которые могут воздействовать на окружающую среду, оцените направленность и степень этого воздействия. Какие мероприятия и затраты потребуются для предотвращения негативного влияния проекта на окружающую среду?
Социально-экономическая политика:	Роль общественно-государственной политики? Правительственные и законодательные акты и ограничения, которые повлияли на месторасположения проекта (например свободные зоны и т.п.)? Наличие государственных программ развития определенного региона, содействующих реализации проекта?
Фискальные и правовые аспекты:	Существуют ли специальные налоговые преимущества и льготы в данном регионе? Возможно ли получение специального, льготного режима использования природных ресурсов, получения специальных квот или преференций?
Зависимость от инфраструктуры:	Не имеет ли проект инфраструктурных ограничений? Соответствует ли техническая инфраструктура количественным требованиям (например пропускная способность нефтепровода), а также таким как: надежность, качество и физические аспекты. Соответствует ли имеющаяся транспортная инфраструктура потребностям проекта (автомобильные и железные дороги, аэропорты, морские и речные порты, грузовые терминалы и таможенные склады и т.п.)? Существуют ли надежные средства связи (телефон, факс, компьютерные сети, почта)?
Доступность ресурсов:	Доступны ли на данной территории вспомогательные производственные ресурсы (вода, электроэнергия, топливо)? Могут ли быть удовлетворены потребности проекта в специалистах

и рабочей силе за счет жителей данного региона? Имеются ли в данном регионе необходимые предприятия, которые могут выступить в роли подрядчиков в проекте?

- Близость потребителей: Обладает ли данная территория преимуществами с точки зрения наличия или доступности потенциальных потребителей?
- Здания и сооружения: Опишите основные здания и сооружения, которыми располагает предприятие и которые планируется построить, их функциональное назначение, расположение, занимаемая площадь, конструктивный тип, число этажей, площадь земельного участка, права владения (собственность или аренда), стоимость (уровень арендных платежей, условия аренды, сроки), предполагаемые инвестиции в будущем, сетевой график строительных работ?
- Капиталовложения в строительство: Планируемое строительство (подготовка и освоение участка, строительство зданий и сооружений, отделочные работы) и реконструкция.
- Технология производства: Кратко опишите технологию производства продукции или услуг? Массовое или единичное? Основные технологические переделы и процессы? Производится ли продукция по индивидуальным заказам или это продукция, которая ориентированна на массовое производство и может производиться большими партиями с соответствующим снижением производственных расходов? Чем обусловлен выбор того или иного производственного, вспомогательного и сервисного оборудования? Как осуществляется контроль качества?
- Оборудование: Опишите существующие производственные мощности. Степень их загрузки в %. Приведите перечень основного производственного оборудования: состояние, расположение, условия владения (собственность или аренда), оценка стоимости? Планировка завода, насколько она эффективна? Каково общее состояние вспомогательных служб? Укажите перечень автомобильного, транспортного и другого вспомогательного оборудования? Количество, цена (условия аренды)? Опишите амортизационную политику компании. Как производится расчет амортизационных отчислений? Каковы периоды амортизации и нормативы? Какое офисное оборудование приобретено или арендовано? Условия владения (пользования)? Единичное или массовое производство?
- Требуемые производственные мощности: Какой объем должны производства должно обеспечивать предприятие? Достигается ли это вводом нового оборудования или изменением графика работы? Число рабочих смен в день. Доля сверхурочного времени. Временные лаги между подразделениями. Экономическое обоснование использова-

		ния двух или трехсменного рабочего графика. Существующие технологические ограничения? Дополнительные потребности в оборудовании (отечественном и/или зарубежном).
Подготовка производства:	произ-	Опишите потребности в проектировании и изготовлении технологической оснастки и специального инструмента. Сколько на это потребуется времени и предполагаемые затраты?
Капитальные вложения:	вложе-	Какие будущие капиталовложения в завод и оборудование запланированы? Как они будут финансироваться? Какие главные капиталовложения были совершены за последние несколько лет? Какова была их стоимость и как они финансировались? Опишите планируемые продажи активов, по какой причине и на каких условиях?
Образование юридического лица:	юри-	Какое время и затраты потребуются для подготовки юридических документов, регистрации юридического лица и получения необходимых разрешений и лицензий на право деятельности? Кто будет выполнять эти работы?
Разработка финансового плана:	детального финансового	После того как станут уточнены инвестиционные расходы и определены потенциальные инвесторы необходимо разработать уточненный финансовый план проекта. Каковы предполагаемые затраты времени и денег? Кто будет выполнять эти работы?
Исследования и разработки:	раз-	Период времени и затраты, требуемые на проведения необходимых научных исследований, опытно-конструкторских и проектных работ? Кто и как будет их осуществлять?
Набор персонала:		Сроки и затраты на выполнение работ по набору персонала.
Приобретение оборудования и технологий:	обо-	Расходы и временной график работ по выбору и приобретению необходимого оборудованию и технологии, а также проектных работ по "привязке" оборудования.
Приобретение земли:	зем-	Затраты на приобретение земли и подготовку территории для строительства, график работ и исполнители.
Строительство и монтаж:	и	Затраты на строительно-монтажные работы, график работ и исполнители.
Подготовка производства:	произ-	Затраты на подготовку производства, изготовление и приобретение специальной оснастки и инструмента, мероприятия по обеспечению снабжения производства, график выполнения и исполнители.
Сдача предприятия в эксплуатацию:	в	Затраты на пуско-наладочные работы, график выполнения и исполнители.
Предварительный маркетинг:		Затраты на исследование рынка, предварительные мероприятия по продвижению продукции и создание дистрибьюторской сети, график работ и исполнители.
Расходы на эмиссию		Плата за регистрацию и оформление. Типографские и другие



ценных бумаг:	расходы. Комиссионные за размещение ценных бумаг. Юридические и другие консультации. Затраты? Исполнители? Сроки?
Сырье:	Краткое описание основного поставляемого сырья, требуемые объемы и качество, доступность, цены, условия приобретения, возможность получения специальных скидок или льготных условий поставки (например в кредит), необходимость выплаты дополнительных налогов (например акцизов). Основные поставщики, кто они, их надежность? Существуют ли альтернативные поставщики? На чем основано решение производить самим или приобретать у других?
Обработанные промышленные материалы:	Краткое описание необходимых промышленных материалов, требуемые объемы и качество, доступность, цены, условия приобретения, возможность получения специальных скидок или льготных условий поставки (например, в кредит), необходимость выплаты дополнительных налогов (например, акцизов). Основные поставщики, кто они, их надежность? Существуют ли альтернативные поставщики? На чем основано решение производить самим или приобретать у других?
Компоненты:	Краткое описание необходимых компонентов, требуемые объемы и качество, доступность, цены, условия приобретения, возможность получения специальных скидок или льготных условий поставки (например, в кредит), необходимость выплаты дополнительных налогов (например, акцизов). Основные поставщики, кто они, их надежность? Существуют ли альтернативные поставщики? На чем основано решение производить самим или приобретать у других?
Вспомогательные производственные материалы:	Краткое описание необходимых вспомогательных материалов (вода, электроэнергия, топливо), требуемые объемы и качество, доступность, цены, условия приобретения, возможность получения специальных скидок или льготных условий поставки (например, в кредит), необходимость выплаты дополнительных налогов (например, акцизов). Основные поставщики, кто они, их надежность? Существуют ли альтернативные поставщики? На чем основано решение производить самим или приобретать у других?
Хранилища и транспорт:	Соответствуют ли хранилища, транспортное и погрузочно-разгрузочное оборудование требованиям производства? Если требуется реконструкция, приобретение нового транспортного или погрузочно-разгрузочного оборудования, то укажите: какое, в каком количестве, сроки, и предполагаемые затраты?
Эффективность ис-	Каково среднее значение коэффициента оборачиваемости

пользования запасов:	запасов в данной отрасли? Объясните отклонения показателей оборачиваемости запасов в Вашем предприятии по сравнению с среднеотраслевыми. Каков средний срок хранения готовой продукции на складе, потребность в запасах? Используемые на предприятии методы оценки запасов и бухгалтерского учета (FIFO, LIFO, по среднему и т.п.).
Общие производственные издержки:	Приведите перечень основных общезаводских (постоянных) производственных издержек (в том числе: коммунальные услуги, арендные платежи, электроэнергия, газ, пар, удаление отходов и т.п.). Обоснуйте необходимость этих затрат.
Общие административные издержки:	Приведите перечень общих административных издержек (например, таких как: оплата аудиторских услуг, командировочных расходов, канцелярских принадлежностей, проектно-конструкторских работ, страхования имущества и т.п.). Обоснуйте необходимость этих затрат.
Общие издержки на маркетинг:	Приведите перечень общих издержек на маркетинг (например, такие как: регулярные затраты на рекламу, продвижение продукции, командировочные расходы, презентации, подготовку и печать рекламных материалов). Обоснуйте необходимость этих затрат.

#### *Организационный план*

Если в разделе «описание фирмы» была представлена информация о фирме в целом, то здесь дается характеристика организации деятельности фирмы и ее персонала.

- организационно - правовая форма бизнеса и крупнейшие собственники;
- организационная структура фирмы;
- ключевые специалисты. Ключевые специалисты – это те сотрудники фирмы, которые способны обеспечить реализацию целей проекта и решение задач в различных функциональных областях деятельности. Характеристика ключевых специалистов предполагает указание их опыта работы, образования и других важных для реализации проекта параметров;
- характеристика персонала. В бизнес планах принято давать характеристику персонала по следующей схеме: наименование профессии – требования к квалификации – количество.
- определение форм оплаты труда и затрат на заработную плату. Данный вопрос должен быть подробно проработан, но в бизнес плане может быть раскрыт более или менее широко. Обязательным является обоснование общих затрат на оплату труда и связанных с ними отчислений в фонды.

#### *Финансовый план*

В финансовом разделе бизнес – плана может быть приведен разный объем промежуточной информации, сгруппированной в соответствующие таблицы. Есть, однако, три формы, которые обязательно присутствуют во всех бизнес планах:

- прогноз продаж;

- план по прибыли;
- таблица денежных потоков.

Помимо этих форм при необходимости могут быть представлены:

- баланс;
- источники и направления инвестиций;
- график погашения задолженности банку;
- налоговое окружение и др.

В бизнес – планах и в бизнес–планах инвестиционных проектов могут быть использованы разные методики финансовых расчетов. В данном разделе будет показано как готовятся прогноз продаж, план по прибыли и таблица денежных потоков по методике бизнес планирования.

Прежде всего, необходимо отметить, что финансовый план может быть разработан на период от одного до трех лет. Если проект в первые же месяцы реализации выходит на устойчивую прибыльность, то расчеты могут ограничиться периодом в один год, если устойчивая прибыльность проекта достигается к концу второго года – тогда период расчетов – три года. Если устойчивая прибыльность не достигается за два года с момента начала финансирования, тогда необходимо использовать методику инвестиционного проектирования. На первый год расчеты ведутся с разбивкой по месяцам, на второй и третий год – обычно с разбивкой по кварталам.

При подготовке финансовых таблиц в бизнес плане принято делить все затраты на переменные и постоянные. Переменными затратами называют те, которые меняются пропорционально объему производства или продаж. Остальные затраты попадают в разряд постоянных. При этом постоянные затраты могут меняться во времени, но в данный момент времени они не зависят от объема продаж.

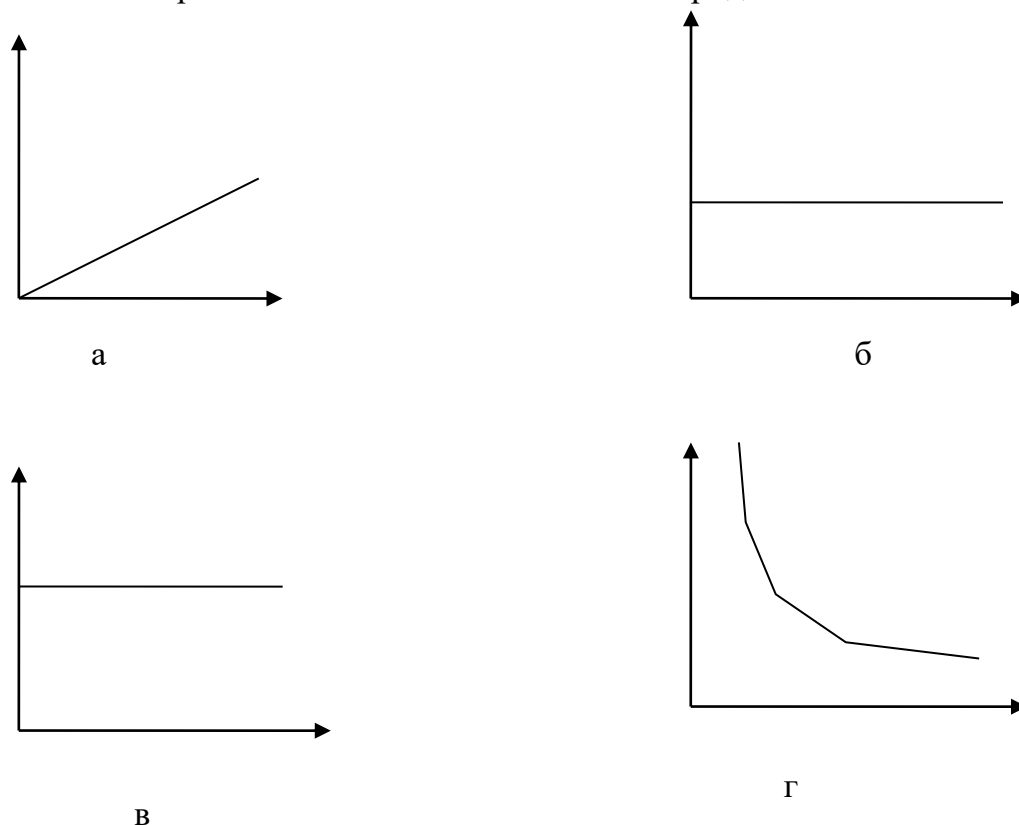


Рис. 4 Зависимость переменных и постоянных затрат от объема продаж

На рис. 4 показаны:

а – зависимость переменных затрат от объема продаж;

б – зависимость удельных переменных затрат от объема продаж;

в – зависимость постоянных затрат от объема продаж;

г – зависимость удельных постоянных затрат от объема продаж;

Ниже показаны формы трех основных таблиц финансового раздела бизнес – плана.

№	Показатели	Период			
		1	2	....	12
1	Объем продаж 1				
2	Цена				
3	Выручка 1				
4	Поступления 1				
5	Объем продаж 2				
6	Цена				
7	Выручка 2				
8	Поступления 2				
	Выручка, всего				
	Поступления, всего				

Рис 5. Форма таблицы «Прогноз продаж»

Показатели	Период			
	1	2	...	12
1. продукт 1				
1.1. выручка				
1.2. переменные расходы				
1.2.1. производственные				
1.2.2. сбытовые				
1.3. маржинальный доход				
2 продукт 2				
2.1 выручка				
2.2 переменные расходы				
2.2.1 производственные				
2.2.2. сбытовые				
2.3. маржинальный доход				
3. совокупный маржиналь- ный доход				
4. постоянные (накладные расходы)				
4.1 общехозяйственные расходы				
4.2 общие коммерческие расходы				
4.3. налоги, включаемые в				

себестоимость				
4.4 прочие				
5. операционная прибыль				
6. налог на прибыль				
7. чистая прибыль				

Рис.6 Форма таблицы «План по прибыли»

Показатели	Период			
	1	2	...	12
1. остаток средств на начало периода				
2. поступления				
от реализации продукции				
от реализации активов				
займы				
прочие				
3. платежи				
Закупка ТМЦ				
Оплата труда				
Оплата услуг со стороны				
Реклама				
Общехозяйственные расходы				
Налоги				
Погашение займов				
Выплата процентов				
Приобретение ОС				
Прочие				
4. денежный поток				
4.1. сальдо (2-3)				
4.2 остаток средств на конец периода				

Рис. 7. Форма таблицы «денежные потоки»

## ***Тема 4. Характеристика бизнес – плана инвестиционного проекта***

### Характеристика инвестиционного цикла

Инвестиционным проектом называется план мероприятий, связанных с осуществлением капитальных вложений и их последующим возмещением, и получением прибыли. Задача разработки инвестиционного проекта - подготовка информации, необходимой для обоснованного принятия решения относительно осуществления инвестиций. Общепринятая методика инвестиционного проектирования была разработана по инициативе UNIDO. Именно эта методика является основой бизнес планов инвестиционных проектов.

Разработчики методики выдвинули предположение о том, что инвестиционный цикл состоит из трех фаз:

1. Прединвестиционная фаза (предварительные исследования до окончательного принятия инвестиционного решения).
2. Инвестиционная фаза (проектирование, договор, подряд, строительство).
3. Эксплуатационная фаза (фаза хозяйственной деятельности).

Прединвестиционная фаза включает в себя следующие этапы:

- Исследование возможностей
- Разработка предварительного технико – экономического обоснования
- Разработка технико – экономического обоснования (бизнес- плана инвестиционного проекта)
- Подготовка оценочного заключения

Инвестиционная фаза включает этапы:

- Проведение переговоров и заключение контрактов
- Инженерно – техническое проектирование
- Строительство
- Предпроизводственный маркетинг
- Обучение

Эксплуатационная фаза включает этапы:

- Сдача объекта и пуск в эксплуатацию
- Реабилитация
- Инновации и расширение

Каждый этап имеет свою протяженность во времени и требует затрат на свою реализацию. Разработчики инвестиционного проекта должны представлять структуру затрат по этапам реализации проекта, используя указанную выше методику (см. Беренс В., Хавранек П.М. Руководство, по оценке эффективности инвестиций. –М.: ИНФРА – М, 1995 г.)

Рассмотрим более подробно прединвестиционную фазу проекта.

Оценка возможностей имеет задачей выявить принципиальную возможность реализации проекта. Она ведется по следующим направлениям:

- природные ресурсы;
- потенциальный спрос на товары;

- влияние на окружающую среду;
- возможные взаимосвязи с другими секторами национальной и зарубежной экономики;
- возможности диверсификации;
- общая инвестиционная конъюнктура;
- промышленная политика;
- возможности экспорта;
- обеспеченность трудовыми и материальными ресурсами и др.

На этом этапе предполагается получение ответов в виде «да»-«нет». Если при анализе какого – то направления появляется ответ «нет», тогда без больших затрат удастся выйти из проекта на самой ранней стадии.

Предварительное технико – экономическое обоснование- аналог технико – экономического обоснования (ТЭО) или бизнес плана инвестиционного проекта. Они готовятся по одинаковой структуре. Цель ПТЭО – анализ альтернативных вариантов реализации проекта и обоснования выбора единственного варианта. На этом этапе оценка затрат осуществляется не по реальным данным, а по аналогии, что существенно сокращает затраты на подготовку информации. Можно сказать, что ПТЭО экономит деньги для ТЭО.

ТЭО или бизнес план – инвестиционного проекта разрабатываются в основном на тех же принципах, что были рассмотрены ранее. Структура ТЭО (по методике ЮНИДО):

- резюме
- предпосылки и история проекта
- анализ рынка и концепция маркетинга
- материальные ресурсы
- местоположение, участок и окружающая среда
- проектно - конструкторские работы
- организация и накладные расходы
- трудовые ресурсы
- календарное осуществление проекта
- финансовый анализ и инвестиции

Методические отличия при разработке бизнес –плана инвестиционного проекта заключаются в увеличении горизонта планирования, использовании дисконтирования, использовании специфических показателей эффективности проекта.

Оценочное заключение предполагает обоснование окончательного решения об участии в реализации проекта. Оно должно быть подготовлено по следующим направлениям:

- надежность фирмы, в которую вкладывают деньги
- защищенность инвесторов
- финансовые оценки

### Дисконтирование

Дисконтированием называется операция расчета современной ценности денежных сумм, относящихся к будущим периодам времени.



Изменение стоимости вкладываемых средств во времени можно пояснить на примере банковских депозитов с некоторой процентной ставкой. Сумма положенных сегодня на депозит средств  $P_0$  при процентной ставке  $d$  за  $t$  периодов возрастает до  $P_t$ , как известно, по правилу сложных процентов

$$P^t = P_0 (1+d)^t$$

Поэтому ожидаемая в будущем сумма сегодня составляет:

$$P_0 = \frac{P_t}{(1+d)^t}$$

Выполненное на основе формулы сложных процентов приведение экономических показателей разных лет к сопоставимому во времени виду называется дисконтированием.

Норма дисконта должна быть не меньше фактической ставки процента по долгосрочным кредитам на рынке капитала. В практике подготовки бизнес – планов инвестиционных проектов при определении ставки дисконтирования принято учитывать три фактора: альтернативную стоимость капитала, уровень инфляции и поправку на риск проекта. При этом существуют разные методики определения этого коэффициента. Например, Приложение № 1 к «Положению об оценке эффективности инвестиционных проектов при размещении на конкурсной основе централизованных инвестиционных ресурсов Бюджета развития РФ» (Постановление правительства РФ от 22.03. 1977 г. № 1470) следующим образом определяет порядок расчета ставки дисконтирования:

$$1+d=(1+r/100)/(1+i/100)$$

Где  $d$  – ставка дисконтирования без учета риска проекта

$r$  - ставка рефинансирования

$i$  – темп инфляции

Поправка на риск определяется следующим образом (см. таблицу 1)

Таблица 1 Расчет поправки на риск инвестиционного проекта

Уровень риска	Пример цели проекта	Оценка риска, %
Низкий	Интенсификация производства на базе освоенной техники	3-5
Средний	Увеличение объема продаж существующей продукции	8-10
Высокий	Производство и продвижение на рынок нового продукта	13-15
Очень высокий	Исследования и инновации	18-20

Приведенный выше нормативный документ – не единственный, определяющий порядок расчета ставки дисконтирования. Вместе с тем, все подобные документы распространяются на ограниченный круг проектов либо имеют рекомендательный характер. Некоторые крупные российские компании и банки устанавливают свои стандарты определения ставки дисконтирования для разных проектов. В практике США и ряда других стран широко используются известные у нас модели CAPM и WACC.

#### Особенности расчета денежного потока в бизнес-планах инвестиционных проектов

В разделе была показана форма расчета денежного потока в бизнес плане. В бизнес – планах инвестиционных проектов, как правило, используется несколько другая форма денежного потока. В случае крупного проекта для большей наглядности расчетов принято делить единый денежный поток на три составляющие: денежный поток от основной деятельности, денежный поток от инвестиционной деятельности, денежный поток от финансовой деятельности. На рис.8. показаны компоненты этих потоков.

<i><b>приток</b></i>	<i><b>отток</b></i>
<b>Основная деятельность</b>	
Выручка от реализации текущего периода	Платежи по счетам
Погашение дебиторской задолженности	Выплата заработной платы
Авансы	Отчисления в бюджет и внебюджетные фонды
<b>Инвестиционная деятельность</b>	
Продажа активов	Приобретение активов
Дивиденды, проценты от долгосрочных вложений	Капитальные вложения
Возврат финансовых вложений	Долгосрочные финансовые вложения
<b>Финансовая деятельность</b>	
Целевое финансирование	Возврат займов
Поступления от эмиссии акций	Выплата дивидендов
Займы	

Рис. 8. Компоненты трех составных частей денежного потока

Кроме того, помимо прямого метода расчета денежного потока от основной деятельности может применяться косвенный метод. Порядок расчета в этом случае следующий:

Денежный поток от основной деятельности =  
Чистая прибыль  
+ амортизация  
- изменение суммы текущих активов

+ изменение суммы текущих обязательств (кроме банковских кредитов)

Если используется косвенный метод расчета денежного потока в финансовом разделе обязательно должен рассчитываться баланс.

Показатели эффективности инвестиционных проектов

### **Чистая дисконтированная стоимость проекта**

Чистая дисконтированная стоимость (NPV) представляет собой сумму всех денежных потоков (поступлений и платежей), возникающих на протяжении рассматриваемого периода, приведенных к одному моменту времени, в качестве которого, как правило, выбирается момент начала осуществления инвестиций.

$$NPV = \sum_{t=0}^{t=j} \frac{P_t}{(1+d)^t}$$

где  $t = 1, 2, 3, \dots, j$  – периоды осуществления проекта;  $P_t$  – поток (разность между притоком и оттоком) денежных средств за период  $t$ ;  $d$  – норма дисконта.

### **Срок окупаемости инвестиций**

На начальной стадии осуществления проекта (инвестиционный период) денежные потоки, как правило, оказываются отрицательными. Это отражает отток ресурсов, происходящий в связи с созданием условий для последующей деятельности. После завершения инвестиционного и начала эксплуатационного периода, величина денежного потока, как правило, становится положительной. Важным критерием окупаемости инвестиций является период, начиная с которого первоначальные вложения и другие затраты покрываются суммарными результатами от осуществления проекта. Этот период называют сроком окупаемости инвестиций.

### **Внутренняя норма доходности**

Этот критерий эффективности характеризуется нормой дисконта (IRR), при которой чистый дисконтированный доход равен нулю.

IRR отражает максимальную норму дисконта, при которой проект еще остается рентабельным.

$$\sum_{t=0}^{t=j} \frac{P_t}{(1+d)^t} = 0$$

IRR отражает максимальную норму дисконта, при которой проект еще остается рентабельным.

Пример расчета денежного потока и определения ЧТС проекта приведен в таблице 2.

Таблица 2. Последовательность расчета денежного потока прямым методом.

№	Показатель	Период						
		1	2	3	4	5	6	7
	Прогноз продаж							
	Товар 1							
1	Объем продаж							
2	Цена							
3	Выручка							
4	Поступления							
	Товар 2							
5	Объем продаж							
6	Цена							
7	Выручка							
8	Поступления							
9	Выручка, всего							
10	Поступления, всего							
	Переменные затраты							
11	По товару 1							
12	По товару 2							
	Маржинальный доход							
13	По товару 1							
14	По товару 2							
15	Маржинальный доход, всего							
16	Единовременные затраты							
17	Амортизация и списание единовременных затрат							
18	Постоянные затраты (без амортизации)							
19	Текущие затраты (11+12+17+18)							
20	Прибыль (9-19)							
21	Налог на прибыль							
22	Чистая прибыль							
23	Расчет закупок							
24	Текущие платежи : По счетам Выплата заработной платы Налоги и отчисления в фонды							
	Денежный поток							
25	Доход (10-16-24)							
26	Коэффициент дисконтирования							
27	Дисконтированный доход (25*26)							
	Чтс							

## **ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ**

### **Тема 3. Финансовые расчеты в бизнес-плане**

Занятие проводится в форме практической работы по расчету таблиц финансового раздела бизнес – плана. Студентам необходимо определить потребность в первоначальном капитале для упрощенного варианта проекта вывода на рынок нового продукта.

#### **Ситуация**

Реализация нового проекта предполагает, что будет производиться и продаваться новый продукт.

Технологические расчеты показали, что

- Удельная трудоемкость продукта – 12,5 нормо-часов
- Все используемые при производстве продукта материалы можно разделить на две группы – А и Б. Удельные материальные затраты по группе А – 1200 руб. Начиная с 9 месяца производства они возрастут до 1700 руб. Закупка этих материалов будет осуществляться ежемесячно по мере необходимости. Удельные материальные затраты по группе Б – 300 руб. Закупка этих материалов будет осуществляться единовременно в расчете на 500 штук готовой продукции

Прогноз продаж на первый год:

Период	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Объем продаж, шт.	20	100	150	200	200	200	200	140	200	180	250	250

Цена продукта Х – 5тыс.руб. 10% выручки текущего периода будет поступать в следующем периоде. Начиная с десятого месяца цена будет увеличена до 5,5 тыс. руб.

Для организации этого бизнеса потребуется приобрести оборудование: до начала производства – на сумму 1200 тыс. руб., в первый месяц работы – на сумму 840 тыс. руб. Норма амортизации – 10% В предпроизводственный период будут проведены ремонтные работы, объем затрат – 50 тыс. руб.

Накладные расходы (без амортизации) составляют 350 тыс. руб. в месяц.

Расценка по оплате труда – 100 руб\нормо-час с учетом ЕСН.

Из всех налогов на этой стадии расчетов учитывается только налог на прибыль.

Необходимо определить потребность в первоначальном капитале и оценить эффективность проекта.

Для решения задачи необходимо последовательно составить таблицы:

- Прогноз продаж
- План по прибыли
- Таблицу денежных потоков

Формы таблиц и технология расчетов обсуждаются в рамках предыдущей темы курса

### ***Тема 5. Определение эффективности инвестиционных проектов***

Занятие проводится в форме практической работы по расчету денежных потоков упрощенной модели реального проекта и определению показателей эффективности этого проекта.

В основе занятия – продолжение работы с ситуацией, представленной в теме 3.

Вносится предположение, что показатели проекта в дальнейшем будут совпадать с данными последнего месяца первого года реализации проекта. Расчет денежного потока ведется на три года с поквартальной разбивкой. В результате расчетов студенты должны определить ЧТС, ВНД и дисконтированный срок окупаемости проекта.

Занятие может проводиться в компьютерном классе (необходимый программный продукт - Excel)

## ***ПРОГРАММНЫЕ ПРОДУКТЫ ДЛЯ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ***

(по материалам сайта [www.webplan.ru](http://www.webplan.ru))

### **1. ТЭО-ИНВЕСТ**

Разработчик: Институт проблем управления РАН.

Программный комплекс для финансового планирования и анализа эффективности инвестиционных проектов на базе имитационной модели денежных потоков.

ТЭО-ИНВЕСТ предназначен для:

- ☐ анализа и обоснования инвестиционных проектов, включая оценку эффективности реорганизации и модернизации производства, строительства промышленных предприятий и внедрения технологий;
- ☐ разработки финансовых разделов бизнес-планов, подготовки пакета форм и графических иллюстраций, как на русском, так и на английском языках;

☐ проведения экспертизы инвестиций, выбора и оптимизации схем финансирования проекта, оценки и анализ рисков.

## **2. COMFAR III Expert**

Разработчик: Комитет промышленного развития ООН (UNIDO)

Эта программа - классика инвестиционного анализа. Когда-то российские компании, разработчики программного обеспечения для бизнеса - планирования, с гордостью объявляли о том, что их системы построены по методике UNIDO. Сейчас COMFAR значительно отстал от своих последователей и воспринимается скорее, как история. Главная причина этого - отсутствие какой-либо привязки к российскому законодательству.

## **3. Project Expert**

Разработчик: Про-Инвест Консалтинг

Программный комплекс — Project Expert - это набор профессиональных инструментов для финансового управления бизнесом.

Project Expert эффективен для следующих целей:

- ☐ спроектировать стратегию развития бизнеса;
- ☐ определить потребность в инвестициях и кредитных средствах и привлечь их;
- ☐ определить оптимальный способ финансирования;
- ☐ оценить возможные варианты производства, закупок и сбыта;
- ☐ проконтролировать выполнение проектов.

Project Expert позволяет гибко учитывать изменения в экономическом окружении и оперативно отражать изменения. Система Project Expert рекомендована к использованию Минэкономки России и структурами регионального уровня как стандартный инструмент для разработки планов развития предприятий. В основу Project Expert положена методика UNIDO по оценке инвестиционных проектов и методика финансового анализа, определенная международными стандартами IAS.

## **4. Инвестор**

Разработчик: ИНЭК

Программный комплекс "ИНВЕСТОР" представляет собой экспертно-аналитическую систему планирования и анализа промышленных инвестиций, разработанную на основе предыдущих версий для DOS и предназначенную для предприятий различной отраслевой принадлежности, кредитно-финансовых, страховых и консалтинговых организаций, органов федерального и регионального управления.

Новая версия для Windows включает в себя последние разработки фирмы в области финансового, экономического, инвестиционного анализа и планирования.

Программа имеет достаточно инструментов финансового анализа, хотя ни один из них нельзя назвать слишком изощренным, есть некоторые оригинальные идеи, помогающие работать.

## **5. Аналитик**

Разработчик: ИНЭК

Программный комплекс предназначен для подготовки технико-экономического обоснования кредита торговой организации.

В комплексе предусмотрен режим автоматического анализа ТЭО кредита, представляющий собой последовательную смену графиков и поясняющих их текстов. Кроме того, можно получить автоматически сформированные заключения по следующим аспектам:

- ☐ ТЭО кредита;
- ☐ оценка эффективности инвестиционного проекта;
- ☐ анализ прогнозного баланса.

Принцип сбора данных существенно отличается от всех остальных программ тем, что содержит одновременно и финансовую отчетность за прошлые периоды и плановые показатели проекта. Методика анализа отточена до предела, при работе с ней чувствуется логика и завершенность. Не блистая такими неограниченными возможностями как Project Expert, Аналитик предлагает в качестве замены хорошо продуманный цикл принятия решений по инвестированию. Недаром его версия для банков давно стала одной из наиболее популярных в кредитных отделах.

## **6. Альт-Инвест**

Разработчик: Альт - Инвест

Строго говоря, Альт-Инвест - это не программа, а шаблон для MS Excel. Но поскольку MS Excel давно перестала быть просто электронной таблицей и превратилась в мощную среду разработки, отличия шаблонов от самостоятельных программ не всегда велики. Однако из всех систем, разработанных на базе MS Excel, Альт-Инвест, пожалуй, в наибольшей степени сохранил черты электронной таблицы - все данные в нем размещаются на одном листе.

В основе программы лежат западные методики финансового анализа, поэтому она достаточно понятна специалистам, а использование в качестве базы MS Excel позволяет самостоятельно расширять и дорабатывать базовые алгоритмы. Поскольку Альт-Инвест был первым решением в среде Excel, программа достаточно популярна среди сотрудников банков, которые создавали на ее базе собственные решения для анализа проектов.

С помощью программного продукта "Альт-Инвест" разрабатываются финансовые разделы ТЭО и бизнес-планов, сравниваются альтернативные варианты реализации инвестиционных проектов, оптимизируются схемы финанси-



вания и другие условия инвестиций. "Альт-Инвест" используется для обоснования проектов модернизации, технического перевооружения, выпуска новых видов продукции на промышленных предприятиях, инвестиций в сфере строительства, внедрения новых технологий.

## **7. Cashe**

Разработчик: Business Matters

Программа была выпущена в 1995 году и стала активно развиваться на американском рынке. Вершиной достижений Ca\$he можно назвать принятие ее в качестве стандарта в компании Coopers & Lybrand. Но после ряда неудачных маркетинговых действий руководства Business Matters компания разорилась и была продана. Это затормозило развитие системы и избавило других разработчиков от появления нового сильного конкурента. Несмотря на это, в системе реализовано немало интересных идей, ради которых стоит обратить на нее внимание.

## **8. Мастерская бизнес-планирования**

Разработчик: Корпоративные финансы.

Мастерская бизнес-планирования не является программой, предназначенной только для инвестиционного анализа, это комплексное решение, в котором инвестиционные расчеты являются одним из модулей. Система появилась сравнительно недавно (в 2000 году), однако уже сейчас по числу пользователей она уступает только Project Expert'у, который старше ее в 4 раза.

## **9. Мастер проектов**

Разработчик: Консультационная группа «Воронов и Максимов»

Одна из ветвей развития системы Альт-Инвест. Первое, что бросается в глаза при знакомстве с системой – шаблон сделан красиво и качественно. Главным достоинством можно назвать наличие диалога, шаг за шагом проводящего вас через процесс подготовки данных.

Впрочем, увеличение понятности и удобства работы не далось программе даром. От программы, являющейся развитием Альт-Инвеста, можно было бы ожидать более мощного инвестиционного анализа. В действительности же, разработчики существенно упростили свой шаблон и назвали это системой экспресс-оценки, так что этот продукт уже относится несколько к иной "весовой категории".

## **КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ**

1. Сущность и роль бизнес – плана в системе планов организации.
2. Назначение и виды бизнес – планов.
3. Характеристика механизма разработки бизнес – плана.
4. Анализ внешней среды как необходимая предпосылка разработки бизнес – плана.

5. Анализ оперативного окружения при разработке бизнес – плана.
6. анализ внутренней среды организации при разработке бизнес – плана.
7. Задачи и методы исследования рынка при разработке бизнес – плана.
8. Задачи конструкторской и технологической подготовки проекта.
9. Требования к подготовке информации при разработке бизнес – плана.
10. структура бизнес – плана.
11. Характеристика «резюме» как раздела бизнес – плана.
12. Характеристика раздела «формулировка бизнеса».
13. Характеристика раздела «цели и задачи проекта».
14. Характеристика раздела «описание товаров и услуг».
15. Характеристика раздела «анализ рынка и конкуренции».
16. Характеристика раздела «план маркетинга».
17. Характеристика раздела «операционный (производственный) план».
18. Характеристика раздела «организационный план».
19. Характеристика раздела «финансовый план».
20. Понятие переменных и постоянных расходов.
21. Характеристика инвестиционного цикла и инвестиционного проекта.
22. Характеристика этапов прединвестиционной фазы инвестиционного цикла.
23. Структура и содержание ТЭО инвестиционного проекта.
24. Сущность дисконтирования.
25. Способы определения величины ставки дисконтирования
26. Характеристика составляющих трех частей денежного потока в инвестиционном проектировании.
27. Прямой и косвенный метод расчета денежного потока в инвестиционном проектировании.
28. Сущность и технология расчета ЧТС (NPV) в бизнес – плане инвестиционного проекта.
29. Сущность и технология расчета срока окупаемости инвестиционного проекта.
30. Сущность и технология расчета внутренней нормы доходности инвестиционного проекта.
31. Анализ безубыточности в бизнес – планах инвестиционных проектов.
32. Анализ устойчивости инвестиционных проектов.

33. Характеристика программных продуктов, используемых в инвестиционном проектировании.

## **УЧЕБНО – МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **Библиографический список**

1. Бизнес-планирование: учебник / Л. В. Бобков [и др.] ; ред.: Т. Г. Попадюк, В. Я. Горфинкель. - М. : Вузовский учебник, 2013. - 295 с.
2. [Абрамс Р.](#) Бизнес-план на 100%: Стратегия и тактика эффективного бизнеса / Абрамс Р., Комаров С. - М.: Альпина Пабли., 2016. - 486 с.:
3. [Буров В.П.](#) Бизнес-план фирмы. Теория и практика: Учебное пособие / В.П. Буров, А.Л. Ломакин, В.А. Морошкин. - М.: НИЦ Инфра-М, 2013. - 192 с
4. [Лапыгин Д.Ю.](#) Бизнес-план: стратегия и тактика развития компании / Лапыгин Д.Ю., Лапыгин Ю.Н. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 332 с.
5. Баринов, В.А. Бизнес-планирование: Учебное пособие / В.А. Баринов. - М.: Форум, 2013. - 256 с.
6. Горемыкин, В.А. Бизнес-план: Методика разработки. 25 реальных образцов бизнес-плана / В.А. Горемыкин. - М.: Ось-89, 2011. - 592 с. Джакубова, Т.Н. Бизнес-план: расчеты по шагам / Т.Н. Джакубова. - М.: Финансы и статистика, 2014. - 96 с.
7. Дубровин, И.А. Бизнес-планирование на предприятии: Учебник / И.А. Дубровин. - М.: Дашков и К, 2016. - 432 с.
8. Лосев, В.А. Как составить бизнес-план: Практическое руководство с примерами готовых бизнес-планов для разных отраслей / В.А. Лосев, К.Н. Петров. - М.: Вильямс, 2013. - 208 с.
9. Орлова, П.И. Бизнес-планирование: Учебник. / П.И. Орлова. - М.: Дашков и К, 2016. - 288 с.
10. Лумпов А.И., Лумпов А.А. Бизнес-планирование инвестиционных проектов / А.И. Лумпов, А.А. Лумпов. – М.: Флинта, 2012. – 166 с.
11. Сергеев А.А. Бизнес – планирование: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А.А. Сергеев. – 3-е изд., испр. и доп. М.: Издательство Юрайт, 2017. -463 с.
12. Купцова Е.В. Бизнес – планирование: учебник и практикум для академического бакалавриата / Е.В.Купцова; под ред. А.А.Степанова. М.: Издательство Юрайт, 2017. – 435 с.