

ОТЧЕТ
О НАУЧНО-ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ РАБОТЕ

РАЗРАБОТКА ТИПОВОЙ ФОРМЫ БИЗНЕС-ПЛАНА
ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА

Воронеж 2011

СПИСОК ИСПОЛНИТЕЛЕЙ

Туровец Оскар Григорьевич – научный руководитель, д.э.н., проф.

Родионова Валентина Николаевна – ответственный исполнитель, д.э.н., проф.

Свиридова Светлана Викторовна – исполнитель, к.э.н., доц.

Шкарупета Елена Витальевна – исполнитель, к.э.н., доц.

Часовских Татьяна Анатольевна – исполнитель, асс.

РЕФЕРАТ

Отчет ___ с., ___ рис., ___ табл., ___ источников.

БИЗНЕС-ПЛАН, ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ПРОЕКТ, ТИПОВАЯ ФОРМА БИЗНЕС-ПЛАНА, ГОСУДАРСТВЕННАЯ ПОДДЕРЖКА ИНВЕСТИЦИЙ, МЕРЫ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОДДЕРЖКИ ИНВЕСТОРОВ

Объектом исследования является бизнес-план инвестиционного проекта для инвесторов, претендующих на получение мер государственной поддержки.

Цель работы – исследование мер государственной поддержки в Воронежской области и разработка типовой формы бизнес-плана инвестиционного проекта для инвесторов, претендующих на получение мер государственной поддержки.

В процессе работы осуществлено теоретическое обобщение тенденций развития организационно-производственных структур и подходов к построению интегрированных организационно-производственных структур в условиях глобализации экономики и развития технологий.

В результате исследования дана характеристика мер государственной поддержки для инвесторов в регионе; проведена классификация инвестиционных проектов, претендующих на получение мер государственной поддержки; разработана методология бизнес-планирования инвестиционного проекта при получении государственной поддержки, предложена типовая форма бизнес-плана и даны рекомендации по её заполнению с учётом получения мер государственной поддержки.

Результаты исследования могут быть использованы при разработке бизнес-планов инвестиционных проектов для инвесторов, претендующих на получение мер государственной поддержки.

Степень внедрения – типовая форма бизнес-плана для инвесторов, претендующих на получение мер государственной поддержки, принята к внедрению.

СОДЕРЖАНИЕ

РЕФЕРАТ.....	3
ВВЕДЕНИЕ	6
1. Проведение классификации инвестиционных проектов, претендующих на получение мер государственной поддержки	7
2. Исследование методологии разработки бизнес-плана инвестиционного проекта для инвесторов, претендующих на получение мер государственной (областной) поддержки	14
2.1. Место бизнес-планирования в системе концепций и методов менеджмента предприятий, претендующих на получение мер государственной поддержки	14
2.2. Общая концепция бизнес-планирования.....	16
2.3. Методологические аспекты составления различных типов бизнес-планов	20
2.4. Контроль продвижения к целям бизнес-плана	Ошибка! Закладка не определена.
3. Разработка типовой формы бизнес-плана для инвесторов, претендующих на получение мер государственной поддержки в разрезе его основных элементов	Ошибка! Закладка не определена.
3.1. Цели разработки типового бизнес-плана инвестиционного проекта с учётом мер государственной поддержки	Ошибка! Закладка не определена.
3.2. Механизм разработки типового бизнес-плана инвестиционного проекта	Ошибка! Закладка не определена.
3.3. Характеристика типовой формы бизнес-плана для инвесторов, претендующих на получение мер государственной поддержки	Ошибка! Закладка не определена.
4. Особенности разработки разделов бизнес-плана с учетом конкретных мер государственной поддержки в соответствии с Законом Воронежской области от 07.07.2006 № 67-ОЗ «О государственной (областной) поддержке инвестиционной деятельности на территории Воронежской области».....	Ошибка! Закладка не определена.
4.1. Обзор мер государственной поддержки инвестиционной деятельности в Воронежской области.....	
4.2. Реализация мер государственной поддержки инвесторов при разработке бизнес-плана	
Мера 1. Установление для инвесторов в соответствии с действующим законодательством льгот по налогам, зачисляемым в областной бюджет, а также изменения сроков их уплаты в форме отсрочки, рассрочки, налогового кредита и инвестиционного налогового кредита.....	Ошибка! Закладка не определена.
Мера 2. Предоставление инвесторам льготных условий пользования землей и другими природными ресурсами, не противоречащих федеральному законодательству	Ошибка! Закладка не определена.
Мера 3. Предоставление на льготных условиях в аренду инвесторам помещений и иного имущества, находящегося в областной собственности	Ошибка! Закладка не определена.
Мера 4. Реструктуризация задолженности по платежам в областной бюджет, в том числе по предоставленным ранее кредитам и займам	Ошибка! Закладка не определена.

Мера 5. Обеспечение информационного сопровождения инвестиционной деятельности **Ошибка! Закладка не определена.**

Мера 6. Участие в разработке инвестиционных проектов **Ошибка! Закладка не определена.**

Мера 7. Участие в финансировании инвестиционных проектов за счет средств областного бюджета в соответствии с действующим законодательством... **Ошибка! Закладка не определена.**

Мера 8. Предоставление на конкурсной основе государственных (областных) гарантий по инвестиционным проектам за счет объектов областного залогового фонда и средств областного бюджета **Ошибка! Закладка не определена.**

Мера 9. Предоставление инвесторам субсидий из областного бюджета на оплату части процентов за пользование кредитами российских кредитных организаций, привлекаемых для реализации инвестиционных проектов в рамках программы экономического и социального развития Воронежской области, областных целевых программ..... **Ошибка! Закладка не определена.**

Мера 10. Предоставление бюджетных кредитов в соответствии с действующим законодательством..... **Ошибка! Закладка не определена.**

Мера 11. Софинансирование за счет средств областного бюджета строительства объектов социальной и инженерной инфраструктуры **Ошибка! Закладка не определена.**

5. Рекомендации по разработке разделов типового бизнес-плана при получении мер государственной поддержки **Ошибка! Закладка не определена.**

5.1. Описание разделов бизнес-плана инвестиционного проекта при получении мер государственной поддержки.....

5.1.1. Титульный лист..... **Ошибка! Закладка не определена.**

5.1.2. Резюме проекта (вводная часть)..... **Ошибка! Закладка не определена.**

5.1.3. Стратегия финансирования..... **Ошибка! Закладка не определена.**

5.1.4. Анализ положения дел в отрасли **Ошибка! Закладка не определена.**

5.1.5. Производственный план **Ошибка! Закладка не определена.**

5.1.6. План маркетинга **Ошибка! Закладка не определена.**

5.1.7. План привлечения персонала **Ошибка! Закладка не определена.**

5.1.8. Организационный план **Ошибка! Закладка не определена.**

5.1.9. Финансовый план **Ошибка! Закладка не определена.**

5.1.10. Оценка эффективности..... **Ошибка! Закладка не определена.**

5.2. Особенности заполнения форм по разделам типового бизнес-плана..... **Ошибка! Закладка не определена.**

5.3. Расширенная форма технико-экономического обоснования для инвесторов, претендующих на получение мер государственной поддержки **Ошибка! Закладка не определена.**

Заключение..... **Ошибка! Закладка не определена.**

ЛИТЕРАТУРА **Ошибка! Закладка не определена.**

ПРИЛОЖЕНИЕ 1. Программы поддержки инвесторов в Воронежской области **Ошибка! Закладка не определена.**

ПРИЛОЖЕНИЕ 2. Перечень областных фондов поддержки малого предпринимательства..... **Ошибка! Закладка не определена.**

ПРИЛОЖЕНИЕ 3. Перечень мер государственной поддержки инновационной деятельности в Воронежской области..... **Ошибка! Закладка не определена.**

ПРИЛОЖЕНИЕ 4. Реестр инвестиционных проектов, включенных в Программу социально-экономического развития Воронежской области на 2010-2014 годы.... **Ошибка! Закладка не определена.**

ПРИЛОЖЕНИЕ 5. Презентация маркетингового плана бизнес-плана инвестиционного проекта **Ошибка! Закладка не определена.**

ВВЕДЕНИЕ

В условиях рыночной экономики бизнес, чтобы стать жизнеспособным и прибыльным, нуждается в планировании. В современной быстро меняющейся экономической ситуации невозможно добиться положительных результатов, не планируя своих действий и не прогнозируя последствий. Мировой опыт позволяет утверждать, что только тщательное и ответственное планирование бизнеса может существенно помочь в выживании предприятий, а, в конечном счете, — в достижении ими стабильно высоких результатов.

В наибольшей мере бизнес-планирование необходимо малым и средним предприятиям, работающим в условиях высокой неопределенности и имеющим меньшее право на ошибку. В условиях рынка и жесткой конкуренции предпринимателям и менеджерам этих предприятий нельзя полагаться только на опыт, интуицию и видимые удачные обстоятельства. Отказ от применения бизнес-планирования при управлении предприятием сопровождается колебаниями, ошибочными маневрами, несвоевременной переменой ориентации, являющимися причинами плохого состояния дел. Проблема повсеместного использования бизнес-планирования в качестве основного инструмента управления малыми и средними предприятиями осложнена недостаточным методическим обеспечением этой важной функции управления и неготовностью большинства менеджеров к ее осуществлению на своем предприятии.

1. Проведение классификации инвестиционных проектов, претендующих на получение мер государственной поддержки

В соответствии с Законом Воронежской области от 07.07.2006 № 67-ОЗ «О государственной (областной) поддержке инвестиционной деятельности на территории Воронежской области» формами государственной (областной) поддержки инвестиционной деятельности являются (ст. 9, п. 1):

Государственная (областная) поддержка инвестиционной деятельности осуществляется в форме:

- установления для инвесторов в соответствии с действующим законодательством льгот по налогам, зачисляемым в областной бюджет, а также изменения сроков их уплаты в форме отсрочки, рассрочки, налогового кредита и инвестиционного налогового кредита;

- предоставления инвесторам льготных условий пользования землей и другими природными ресурсами, не противоречащих федеральному законодательству;

- предоставления на льготных условиях в аренду инвесторам помещений и иного имущества, находящегося в областной собственности;

- реструктуризации задолженности по платежам в областной бюджет, в том числе по предоставленным ранее кредитам и займам;

- обеспечения информационного сопровождения инвестиционной деятельности;

- участия в разработке инвестиционных проектов;

- участия в финансировании инвестиционных проектов за счет средств областного бюджета в соответствии с действующим законодательством;

- предоставления на конкурсной основе государственных (областных) гарантий по инвестиционным проектам за счет объектов областного залогового фонда и средств областного бюджета;

- предоставления инвесторам субсидий из областного бюджета на оплату части процентов за пользование кредитами российских кредитных организаций, привлекаемых для реализации инвестиционных проектов в рамках программы экономического и социального развития Воронежской области, областных целевых программ;

- предоставления бюджетных кредитов в соответствии с действующим законодательством;

- софинансирования за счет средств областного бюджета строительства объектов социальной и инженерной инфраструктуры.

Класс, тип и статус проекта для каждого проекта определяется на стадии экспертизы. Каждый проект может иметь только один из классов, один из типов и один из статусов.

Инвестиционные проекты по способу инициирования классифицируются на два класса:

- дочерние инвестиционные проекты;
- самостоятельные инвестиционные проекты;

Инвестиционные проекты по направленности классифицируются на следующие типы:

- Реинжиниринговые проекты;
- Инфраструктурные проекты;
- Проекты улучшения качества;
- Информационные проекты;
- Проекты безопасности;
- Проекты развития персонала;
- Социальные проекты.

Характеристика типов инвестиционных проектов представлена в таблице 1.

Таблица 1

Описание типов инвестиционных проектов

	Тип проекта	Характеристика
1	Реинжиниринговые проекты	Проекты по созданию новых производств, изменению существующей производственно-технологической структуры, модернизации и наращиванию производственных мощностей.
2	Инфраструктурные проекты	Проекты, не относящиеся к созданию нового производства или нового продукта и направленные на: - капитальный ремонт и строительство зданий и сооружений; - капитальный ремонт и модернизация оборудования; - модернизацию и развитие энергетического хозяйства; - модернизацию и развитие экспериментальной базы (не входящее в продуктовые проекты); - модернизацию и развитие транспортно-складского хозяйства.
3	Проекты улучшения качества	Инвестиционные проекты, связанные с внедрением новых методов контроля качества, технологическими изменениями, направленными на улучшение качества изделий или качества производственных процессов
4	Информационные проекты	Инвестиционные проекты, связанные с внедрением новых программно-информационных систем, сетевых систем, систем связи, модернизации компьютерного оборудования, серверов, сетей и проч.
5	Проекты безопасности	Инвестиционные проекты, связанные с внедрением охранных систем, систем слежения и мониторинга, пропускных и контрольных систем, охраны и защиты периметра прочих современных систем безопасности обеспечивающих сохранность акционерной собственности, коммерческую тайну, физическую защиту, соблюдение режима и правил внутреннего трудового распорядка.
6	Проекты развития персонала.	Проекты, связанные с обучением, повышением квалификации работников предприятия, создания эффективных систем мотивации персонала, проекты связанные с привлечением и адаптацией молодых специалистов.
7	Социальные проекты	Проекты, связанные с социальным обеспечением персонала и их семей. К ним относятся программы жилищно-коммунальной сферы, программы по работе с детьми и молодежью, обеспечения отдыха персонала и их семей, оказания благотворительной помощи, приобретения и содержания спортивных и других аналогичных организаций, финансирования аналогичных мероприятий и пр.

Проекты различных типов могут различаться по виду экономического эффекта.

Таблица 2

Сводный перечень типов проектов с указанием экономического эффекта и применяемых критериев

№ п/п	Тип проекта	Экономический эффект			Расчетные критерии				Экспертные критерии			
		Увеличение доходов	Снижение затрат	Без прямого экономического эффекта	Экономическая эффективность	Соответствие проекта производственным возможностям	Соответствие проекта внешним и внутренним нормативам	Оценка общественных выгод, приносимых проектом	Соответствие проекта целям, стратегии и ценностям компании	Соответствие проекта рыночной конъюнктуре	Научно-техническая перспективность решений проекта	Оценка реципиента инвестиций
1	Рейнжиниринговые проекты	✓	✓	✓	✓*	✓	✓		✓	✓	✓	✓
2	Инфраструктурные проекты		✓	✓	✓*	✓	✓		✓	✓	✓	✓
3	Проекты улучшения качества		✓	✓	✓*	✓	✓		✓	✓	✓	
4	Информационные проекты		✓	✓	✓*		✓		✓	✓	✓	
5	Проекты безопасности		✓	✓	✓*		✓		✓			
6	Проекты развития персонала			✓	✓*		✓	✓	✓			
7	Социальные проекты			✓				✓	✓			

* Для дочерних инвестиционных проектов, а также для проектов без прямого экономического эффекта, критерий экономической эффективности применяется для обоснования выбора наилучшего способа или альтернативы достижения проектной цели (если таковые имеются)

Инвестиционному проекту в зависимости от его значимости, процедуре прохождения, а также от принадлежности к тому или иному типу, присваивается один из следующих статусов¹:

1. Инвестиционные проекты 1-й категории - инвестиционные проекты, удовлетворяющие одному из следующих признаков:

- инвестиционные проекты, реализация которых осуществляется или предполагает осуществляться на территории индустриального парка, созданного по инициативе органов государственной власти Воронежской области или органов местного самоуправления Воронежской области, вне зависимости от предполагаемого объема инвестиций;

- инвестиционные проекты, удовлетворяющие в соответствии с положениями Закона Воронежской области от 07.07.2006 N 67-ОЗ "О государственной (областной) поддержке инвестиционной деятельности на территории Воронежской области" критериям особо значимых инвестиционных проектов с предполагаемым объемом инвестиций более 1,0 млрд. рублей.

2. Инвестиционные проекты 2-й категории - инвестиционные проекты, удовлетворяющие в соответствии с положениями Закона Воронежской области от 07.07.2006 N 67-ОЗ "О государственной (областной) поддержке инвестиционной деятельности на территории Воронежской области" критериям особо значимых инвестиционных проектов с предполагаемым объемом инвестиций менее 1,0 млрд. рублей, а также прочие инвестиционные проекты с предполагаемым объемом инвестиций более 50 млн. рублей.

3. Инвестиционные проекты 3-й категории - прочие инвестиционные проекты с предполагаемым объемом инвестиций менее 50 млн. рублей.

¹ В соответствии с Порядком определения кураторов инвестиционных проектов, реализуемых на территории Воронежской области (Постановление правительства Воронежской области от 11.02.2010 N 79)

В соответствии с Законом Воронежской области от 07.07.2066 № 67-ОЗ «О государственной (областной) поддержке инвестиционной деятельности на территории Воронежской области» особо значимыми инвестиционными проектами являются инвестиционные проекты, включенные в программу экономического и социального развития Воронежской области, областные целевые программы, которые реализуются на территории Воронежской области в целях:

- создания новых и модернизации действующих производств в сельском хозяйстве (растениеводство, животноводство) с объемом инвестиций не менее 50 млн. рублей;

- создания новых и модернизации действующих производств пищевых продуктов с объемом инвестиций не менее 100 млн. рублей;

- создания новых и модернизации действующих производств готовых металлических изделий, машин, механического, электро- и электронного оборудования, летательных и прочих транспортных средств с объемом инвестиций не менее 200 млн. рублей;

- создания новых и модернизации действующих производств химических и прочих неметаллических минеральных продуктов с объемом инвестиций не менее 300 млн. рублей;

- модернизации транспорта и связи, жилищно-коммунального хозяйства с объемом инвестиций не менее 300 млн. рублей;

- создания новых и модернизации действующих производств по переработке твердых коммунальных и промышленных отходов;

- строительства новых и модернизации действующих спортивных сооружений массового пользования, используемых для развития олимпийских видов спорта (ст. 3 Закона Воронежской области от 07.07.2066 № 67-ОЗ «О государственной (областной) поддержке инвестиционной деятельности на территории Воронежской области»).

2. Исследование методологии разработки бизнес-плана инвестиционного проекта для инвесторов, претендующих на получение мер государственной (областной) поддержки

2.1. Место бизнес-планирования в системе концепций и методов менеджмента предприятий, претендующих на получение мер государственной поддержки

Для того, чтобы определить место бизнес-планирования в общей концепции управления предприятиями, претендующих на получение мер государственной поддержки, необходимо в первую очередь определиться с основными положениями данной концепции. В связи с этим следует отметить, что освещение методических подходов к управлению предприятиями, претендующими на получение мер государственной поддержки, остается слабым звеном в общей литературе по менеджменту.

При исследовании процесса формирования общих подходов и методов к управлению предприятиями, претендующими на получение мер государственной поддержки, можно выделить две характерные ситуации: использование тех же концепций и методов, характерных для обеспечения процесса управления на предприятиях; рассмотрение новых подходов к управлению, позволяющих учесть специфику предприятий, претендующих на получение мер государственной поддержки, и обеспечить процесс управления на более качественном уровне. Основной акцент в этом случае сделан на выделении тех характерных черт, которые определяют специфику управления такими предприятиями. Учет качественных характеристик предприятий, претендующих на получение мер государственной поддержки, является базовым условием формулирования особых положений менеджмента для этой категории предприятий.

В соответствии с действующими на сегодняшний момент времени программами в Воронежской области претендовать на получение мер государственной поддержки могут предприятия, готовые к реализации на территории области инвестиционных проектов, направленных на модернизацию и техническое перевооружение действующих производств, создание новых производств и предприятий промышленности, транспорта и связи, освоение выпуска конкурентоспособной продукции (оказания услуг) (п. 3 Ведомственной целевой программы «Поддержка инвестиционных проектов организаций промышленности, транспорта и связи Воронежской области в 2011-2013 годах») и малые и средние предприятия, действующие на территории Воронежской области (Долгосрочная областная целевая программа «Развитие и поддержка малого и среднего предпринимательства в Воронежской области на 2011 – 2015 годы»). Особенных требований у претендентам на получение мер государственной поддержки рассматриваемые программы не выдвигают.

Анализ литературы, посвященной методическим аспектам управления, позволяет прийти к выводу, что в качестве методологической основы при рассмотрении методик управления в основном используются традиционные подходы менеджмента: ситуационный, функциональный и процессный. Управление предприятием строится исходя из ситуационных предпосылок путем формирования единого и непрерывного процесса реализации отдельных функций управления, составляющих этот процесс.

Сегодня можно говорить о новом понимании сути и места бизнес-планирования в процессе управления. Бизнес-планирование следует рассматривать как механизм интеграции управленческих функций с целью создания стратегически управляемого предприятия, что в свою очередь требует тесной взаимосвязки стратегического и оперативного планирования. В рамках предприятий бизнес-планирование реализует элементы стратегического планирования (определение политики предприятия, формулирование целей и выбор стратегий) и

оперативного планирования (определение конкретных действий по достижению поставленных целей).

2.2. Общая концепция бизнес-планирования

Управленческие аспекты планирования получили свое развитие в рамках школы планирования, общепризнанным «отцом» которой является И. Ансофф (I. Ansoff). Помимо работ Ансоффа, большой вклад в разработку концепции планирования как функции управления внесли труды [Акофф, 1972; 1985]. Отдельные аспекты данной проблемы затрагивает П. Дракер [Друкер, 2000]. Среди последних работ следует отметить труды [Хасси, 2001; Ефремов, 2001].

Анализ перечисленных работ позволяет сделать вывод, что управленческий аспект рассматривает «планирование» как умение предвидеть будущее предприятия и использовать такое предвидение. При этом для практического менеджмента более важно не само предвидение, а готовность к возможным вариантам будущего. Речь идет о том, чтобы быть готовым ко всему и знать, когда нужно изменять курс в ответ на неожиданные события. В связи с этим планирование превращается в непрерывный процесс, направленный на адекватность действий предприятия быстро меняющимся условиям окружающей бизнес-среды. Данный подход и определяет концептуальную задачу бизнес-планирования как технологии реализации функции планирования при управлении бизнесом.

Формализованная концепция и методология бизнес-планирования пережили определенную эволюцию от использования их в качестве инструмента для привлечения внешнего финансирования бизнеса до каркаса планирования и управления бизнесом. Бизнес-планирование следует рассматривать как специфическую область деловых технологий, которая является неотъемлемой частью любого бизнеса. Применение данной технологии, охватывающей практически весь спектр компонентов

менеджмента, упорядочивает и систематизирует весь бизнес, регулирует содержание и прогнозирует его результаты в зависимости от возможностей внешней и потенциала внутренней среды.

В соответствии с общей логикой развития концепции бизнес-планирования можно привести довольно обширную литературу как отечественных, так и зарубежных авторов. Большая часть этих работ посвящена общим и методическим аспектам составления бизнес-плана как базового документа для открытия нового бизнеса, поиска инвестора для привлечения его к участию в проекте. Наиболее известными работами этого плана являются переводные издания западных авторов ([Зигель, 2001; Бэнг, 1998; Джозеф, 1998] и др.). Следует отметить отечественных авторов, в работах которых детально разработаны методические аспекты и практические рекомендации составления бизнес-плана в составе инвестиционного проекта (напр.: [Косов, 2000; Макаревич, 1998; Попов, 2000]). Под редакцией последнего вышел ряд учебных пособий по бизнес-планам инвестиционных проектов. Наиболее слабо разработанным остается аспект применения бизнес-планов для управления предприятием. Для большинства российских предприятий представление о бизнес-плане остается в рамках документа, необходимого для привлечения инвестиций или получения кредита, а не как многопланового управленческого инструмента. Между тем рамки бизнес-планирования затрагивают три основные области принимаемых управленческих решений:

- управление текущей деятельностью и развитием предприятия;
- управление изменениями на предприятии;
- принятие разовых решений по отдельным аспектам управления.

На рисунке показана взаимосвязь семейства бизнес-планов, которые могут быть разработаны на предприятии.



Рисунок 1. Схема взаимодействия различных типов бизнес-планов

Управление текущей деятельностью и развитием предприятия. Современная технология бизнес-планирования позволяет использовать бизнес-план в качестве основы управления текущей деятельностью и развитием предприятия. Эффективное управление на этом уровне осуществляется путем разработки управленческого бизнес-плана, объединяющего основные элементы стратегического и оперативного планирования. Введение нового термина «управленческий бизнес-план», на наш взгляд, более точно отражает концептуальную задачу данного типа бизнес-плана по сравнению с распространенным в литературе термином «бизнес-план фирмы».

Концептуальной задачей управленческого бизнес-плана в целом является определение целей функционирования предприятия, а также путей и ресурсов их достижения. Данный тип бизнес-плана более реален, по сравнению со стратегическим планом, и позволяет определить конкретные цели предприятия на короткий период (как правило, на год), а также подробный план действий по достижению поставленных целей. Помимо этого, управленческий бизнес-план позволяет решить и еще одну из задач менеджмента — координацию действий между различными участниками, так как каждый участник играет свою роль, имеет свой круг обязанностей и задач. По существу, управленческий бизнес-план представляет собой перечень конкретных действий для менеджеров, описывает роль, которую каждое подразделение предприятия должно сыграть в процессе достижения поставленных целей. В этом качестве его следует рассматривать как

инструмент делегирования ответственности, позволяющий руководству более точно определять вклад менеджеров в достижение целей предприятия.

Управление изменениями на предприятии. Динамичное развитие предприятия возможно только при создании специального механизма управления изменениями, составной частью которого является разработка бизнес-планов проектов. Данный тип бизнес-планов может являться как составной частью общей системы бизнес-планирования, так и самостоятельным документом для осуществления инвестиционной политики предприятия.

Принятие разовых решений по отдельным аспектам управления. В процессе управления бизнесом возникают задачи, успешно решить которые возможно только при наличии специально подготовленного бизнес-плана. Круг этих задач достаточно широк и включает такие направления, как планирование разовых финансовых операций по купле-продаже бизнеса или его части, осуществление крупных коммерческих сделок, антикризисное планирование, приглашение на предприятие ведущего специалиста или менеджера и др.

Таким образом, можно выделить три типа бизнес-планов, которые важны в формальном процессе планирования как функции управления бизнесом:

управленческие бизнес-планы — применяются для управления текущей деятельностью и развитием предприятия;

бизнес-планы проектов — направлены на планирование и управление проектами, реализуемыми в рамках данного предприятия;

разовые бизнес-планы — направлены на принятие отдельных крупных решений, связанных с управлением бизнесом.

В центре всей системы бизнес-планирования находится управленческий бизнес-план. Он является ключевым звеном всего процесса бизнес-планирования, так как устанавливает цели и пути (стратегии), с помощью которых предприятие собирается эти цели

достигнуть. Управленческий бизнес-план, в отличие от стратегического, включает в себя подробные планы отдельных подразделений или функциональных направлений деятельности. Результатом разработки данного типа бизнес-плана должны стать согласованная стратегия и подробный план действий с указанием конкретных шагов по достижению поставленных целей.

Бизнес-планы проектов связаны с конкретными проектами, требующими определенных капиталовложений. Необходимость подготовки такого типа бизнес-плана возникает тогда, когда менеджменту необходимо принять решение по капитальным затратам, исходя из того, что все проекты должны быть направлены на оптимальное достижение интересов предприятия. Другими словами, любые капитальные затраты должны быть направлены на то, чтобы способствовать достижению целей, определенных управленческим бизнес-планом. В этом смысле бизнес-планы проектов должны быть тесно увязаны с теми целями, которые поставлены перед предприятием в планируемом периоде. Каждый из выбранных проектов должен занимать соответствующее место в решении стоящих перед предприятием задач. Вместе с тем определенные проекты могут и не затрагивать текущих задач, так как связаны с более долгосрочными целями предприятия и могут являться самостоятельным объектом управления.

Бизнес-планы разовых решений подготавливаются «по требованию». Это не означает, что они никак не связаны с другими типами бизнес-планов, наоборот, подготовка такого типа бизнес-плана позволяет успешно решить конкретную задачу управленческого бизнес-плана. Например, специально подготовленный бизнес-план позволяет более успешно справиться с задачей заключения солидного соглашения или договора, привлечь кредитные средства банка и т. Д.

2.3. Методологические аспекты составления различных типов бизнес-планов

На предприятиях, претендующих на получение мер государственной поддержки, основой бизнес-планирования становится управленческий бизнес-план, позволяющий соединить элементы стратегического и оперативного планирования. В процессе стратегического планирования используются обычно все процедуры, предусмотренные данным видом планирования, но они более усечены по глубине проработки и времени реализации. Это связано с ограниченной возможностью менеджмента этих предприятий построить сложные стратегические планы и прогнозы. Основное внимание уделяется более четкой формулировке целей в рамках ограниченного временного горизонта, а также составлению подробного плана действий по достижению поставленных целей.

Составление управленческого бизнес-плана исходит из положения, что предприятие определилось с базовой и бизнес-стратегиями, которых оно придерживается в соответствии с поставленными целями. Так, при определении базовой стратегии более целесообразно ориентироваться на стадии развития предприятия (начинающее, уцелевшее, стабильное и расширяющееся). Бизнес-стратегии должны быть простыми, подвижными и ориентированными на действия. Можно выделить два направления бизнес-стратегий, обеспечивающих малым (средним) предприятиям достаточный уровень конкуренции на рынке: поиск защищенных рыночных ниш и достижение качественной доли рынка; кооперация с крупным предприятием.

Основными принципами и допущениями при разработке и оценке инвестиционных проектов должны являться следующие:

Принцип несущественности прошлых затрат (sunk costs)

При оценке проекта не учитываются затраты, которые уже были произведены в прошлом по проекту. Рассматриваются предстоящие затраты и поступления от них.

Принцип рассмотрения альтернатив

При оценке рассматриваются и сравниваются возможные альтернативы реализации проекта. Подробное сравнение альтернатив производится на

этапе предварительного ТЭО, в рамках которого производятся расчеты для различных альтернатив реализации проекта.

Оценка эффективности должна производиться не сопоставлением ситуаций «до проекта» и «после проекта», а сопоставлением будущих ситуаций «без проекта» и «с проектом». В рамках проекта оцениваются только изменения, которые будут вызваны реализацией проекта.

Принцип учета всех возникающих изменений в целом по предприятию

Учет всех возникающих изменений, связанных с реализацией проекта, включая высвобождение капитала, и прочие существенные финансово-экономические последствия реализации проекта. Рассматриваются затраты, связанные с привлечением ранее созданных производственных фондов и предстоящие потери, непосредственно вызванные осуществлением проекта (например, от прекращения действующего производства в связи с организацией нового).

Рассмотрение проекта на протяжении всего жизненного цикла

Проект оценивается на протяжении всего жизненного цикла, в том числе включая фазу закрытия проекта. При расчете необходима оценка ликвидационной стоимости на последний шаг расчета.

Шаг расчета выбирается согласно точности исходных данных и может быть равным по продолжительности году, кварталу, месяцу. Стартовый шаг выбирается исходя из планируемого начала инвестиционной фазы проекта. Горизонт расчета выбирается исходя из продолжительности инвестиционной и эксплуатационной фаз проекта. Рекомендуется выбирать горизонт расчета не более чем на 8 лет по причине большой погрешности прогнозов на более продолжительный период.

Принцип оценки проекта по чистому денежному потоку

Экономическая оценка проекта производится путем моделирования деятельности по проекту на основе прогноза балансов активов/пассивов, доходов/расходов и поступлений/платежей проекта, которые должны быть строго увязаны между собой и сформированы с учетом соблюдения

принципа двойной записи. Разница между поступлениями и платежами (чистый денежный поток) по проекту за каждый период – величина, которая полностью характеризует финансово-экономическую эффективность проекта для Предприятия.

При подготовке обоснований проекта и оценках его финансово-экономической эффективности для принятия решения о включении проекта в бюджет Предприятия на планируемые периоды не учитывается финансовая деятельность по проекту, связанная с обеспечением финансирования инвестиционной деятельности.

Корректное использование цен

Учет и моделирование проекта ведутся в одной валюте – рублях. Цены и обменные курсы, используемые для расчета, могут браться двух типов:

Базисные – цены, взятые на определенный фиксированный момент времени (как правило, текущий период подготовки проекта) и используемые в течение всего жизненного цикла проекта. Данный подход не предполагает долгосрочного прогнозирования цен (индексов инфляции по категориям товаров, сырья, материалов, комплектующих, стоимости труда, и т.д.), обменных курсов и изменения структуры цен, сложившейся в народном хозяйстве на текущий момент (структура цен, как правило, не нарушается при общей инфляции менее 25% в год).

Прогнозные – цены и обменные курсы, рассчитываемые на основе прогнозов индексов инфляции по товарным группам.

Как правило, для расчетов финансово-экономической эффективности используются базисные цены. Все используемые в расчетах цены и обменные курсы должны быть одного типа. Тип используемых цен учитывается в применяемом коэффициенте дисконтирования.

Учет изменения реальной стоимости денег во времени

Стоимость (ценность для участников бизнеса) единицы номинала денежного потока изменяется во времени, т.е. 1 тыс. руб. на текущий момент

стоит больше чем 1 тыс. руб. через год. Согласно теории изменения стоимости денег во времени изменение такой оценки складывается по трем причинам:

Существование инфляции

Существует объективный процесс роста цен и, соответственно, снижения покупательной способности денежного номинала. Данный процесс обусловлен инфляционными ожиданиями.

Существование альтернативы безрискового прироста капитала

Как альтернатива участия в проекте всегда существует возможность безрискового (условно безрискового) вложения денег (например, депозит в банке по ставке = инфляция валюты + безрисковая норма дохода)

Существование премии за риск участия в данном проекте

По каждому проекту (денежного потока) существуют риски реализации проекта и получения средств, вплоть до полной их потери. Данные риски оцениваются дополнительной премией за риск участия в проекте.

Таким образом, стоимость номинала 1 тыс. руб. на текущий момент времени будет эквивалентна стоимости $1 \cdot (1+i)(1+rf)(1+r)$ тыс. руб. через год, где i – индекс инфляции, rf – безрисковая норма дохода, r – норма премии за риск участия в данном проекте.

Часто приведенные три множителя не разделяют, а объединяют в один, обозначаемый как d : $(1+d)=(1+i)(1+rf)(1+r)$. Коэффициент d называется ставкой дисконтирования по проекту. Если расчет денежных потоков ведется в базисных ценах, из ставки дисконтирования необходимо исключить инфляционную составляющую: $(1+d)=(1+rf)(1+r)$.

Таким образом, стоимость номинала 1 тыс. руб. на текущий момент времени будет эквивалентна стоимости $1 \cdot (1+d)$ тыс. руб. через год. Если же мы имеем сумму чистого денежного потока по проекту CF_1 через год, то эквивалентная сумма на текущий момент времени будет равна $CF_1/(1+d)$.

Ставку дисконтирования часто называют требуемым уровнем доходности по проекту, поскольку составляющая $(1+rf)(1+r)$ как раз характеризует требуемую норму доходности с учетом риска по проекту.

Принцип многоэтапности оценок

На различных этапах разработки и обоснования проекта (оформление заявки на проект; подготовка предварительного ТЭО, подготовка развернутого ТЭО) оценки его эффективности производятся по одинаковой схеме. Конечная глубина проработки и затраты на разработку и обоснование должны соответствовать значимости проекта. Обоснования и расчеты, подготавливаемые на различных этапах, должны фиксировать допуски, используемые для определения наиболее вероятных значений неопределенных расчетных параметров.

Логика построения управленческого бизнес-плана исходит из трех определяющих элементов технологии бизнес-планирования:

оценка текущего состояния предприятия. Основная цель — определить, чего реально может добиться предприятие;

определение желательного состояния предприятия. Определить цели предприятия на ближайший период;

выбор наиболее эффективных путей достижения поставленных целей.

Разработка оптимальных функциональных стратегий.

Исходя из этого, можно представить содержание типового управленческого бизнес-плана (Таблица 3, Рисунок 2) и общую схему разработки (**Ошибка! Источник ссылки не найден., Ошибка! Источник ссылки не найден., Ошибка! Источник ссылки не найден.**).

Таблица 3

Структура и содержание типового управленческого бизнес-плана

Раздел бизнес-плана	Содержание разделов
1. Общий план предприятия	1.1. Оценка текущего состояния 1.2. Постановка общих целей предприятия 1.3. Постановка целей подразделений 1.4. Определение, анализ и устранение возможных расхождений (разрывов) между текущим и желательным состоянием предприятия
2. Планы подразделений предприятия	
2.1. План продаж	2.1.1. Прогноз продаж (прогноз общей выручки; прогноз объема продаж единиц продукции)
2.2. Маркетинговый план	2.1.2. Издержки на реализацию
2.3. Операционный план	2.2.1. Оценка текущего состояния рынка
2.4. План основных закупок	2.2.2. Определение разрывов в возможностях
2.5. План по персоналу	2.2.3. Программы по продвижению продукта
2.6. Финансовый план	2.3.1. План производства
	2.3.2. Контроль качества
	2.3.3. План закупок
	2.3.4. Производственные издержки
	2.3.5. План складских операций
	2.4.1. Перечень; стоимость и сроки приобретения основных активов
	2.4.2. Бизнес-планы локальных проектов, реализуемых в рамках достижения целей управленческого плана
	2.5.1. Планирование общих вопросов по персоналу: повышение заработной платы, временной занятости, консультационных затрат и т. п.
	2.6.1. Свод предположений, сделанных в процессе разработки планов основных подразделений компании
	2.6.2. Финансовые документы: баланс, отчет о прибылях и убытках, отчет об изменениях в финансовом состоянии
	2.6.3. Планирование денежных потоков



Рисунок 2 – Состав разделов бизнес-плана инвестиционного проекта для инвесторов, претендующих на получение мер государственной поддержки

Общий план предприятия. Общий план предприятия включает в себя основные элементы краткосрочного стратегического планирования, т. Е. предусматривает его основные процедуры — анализ и целеполагание.

План как модель деятельности предприятия строится в зависимости от возможностей внешней и потенциала внутренней среды. Поэтому первым шагом при подготовке бизнес-плана является определение текущего положения предприятия. Данный этап планирования должен дать ответ на главный вопрос: «где сегодня находится ваше предприятие?». Необходима честная картина нынешнего состояния предприятия. Используя эту информацию и сравнивая с целями предприятия (когда мы их установим),

можно увидеть разрыв, возникающий между «где мы есть» и «где мы хотим быть».

Сокращение разрыва – главная задача составляемого бизнес-плана. При этом важно установить, какие ресурсы, способные закрыть пробел между нашим сегодняшним (начальным) состоянием и конечным положением, доступны нам сегодня.

Оценив текущее состояние и потенциал предприятия, можно приступить ко второму этапу составления управленческого бизнес-плана - формулированию общих целей предприятия на планируемый период. В рамках управленческого бизнес-плана цели могут рассматриваться как обязательства управленческого персонала добиться определенных результатов в планируемом периоде. Спектр содержательной направленности целей для малых (средних) предприятий можно разделить на два основных направления – стратегические цели, обусловленные общей стратегией стабилизации и развития предприятия, финансовые цели, позволяющие составить четкий план получения прибыли или динамичного баланса доходов и расходов.