



СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
SIBERIAN FEDERAL UNIVERSITY



И. В. Петрученя, А. С. Буйневич
БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ

УДК 336
ББК 65
П312

Р е ц е н з е н т ы:

Н. А. Симченко, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономической теории Института экономики и управления Крымского федерального университета им. В. И. Вернадского;

Ю. Л. Александров, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономики и планирования Торгово-экономического института Сибирского федерального университета

Петрученя, И. В.

П312 **Бизнес-планирование : монография / И. В. Петрученя, А. С. Буйневич. – Красноярск : Сиб. федер. ун-т, 2021. – 196 с.**
ISBN 978-5-7638-4392-7

Рассмотрены теоретические и методические основы бизнес-планирования. На базе зарубежного и отечественного опыта в данной области исследования описаны подходы к категориям «бизнес-план», «бизнес-планирование», их классификации, а также методика разработки бизнес-планов с позиций формирования и учета затрат и их окупаемости. Предложены системный, функциональный подходы к решению теоретических и методических задач бизнес-планирования.

Представляет интерес не только для специалистов, имеющих отношение к разработкам в области бизнес-планирования, преподавателей, студентов магистратуры и бакалавриата, изучающих дисциплины, связанные с планированием и бизнес-планированием, но и для широкого круга лиц, интересующихся данными вопросами.

Электронный вариант издания см.:
<http://catalog.sfu-kras.ru>

УДК 336
ББК 65

ISBN 978-5-7638-4392-7

© Сибирский федеральный университет, 2021

ОГЛАВЛЕНИЕ

| | |
|--|-----|
| ВВЕДЕНИЕ | 4 |
| 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ..... | 6 |
| 1.1. Цели, задачи, функции, область применения бизнес-планирования | 6 |
| 1.2. Бизнес-план: понятие, сущность, функции, виды и их характеристика, значение | 12 |
| 1.3. Последовательность бизнес-планирования на предприятии..... | 28 |
| 1.4. Программные продукты в процессе бизнес-планирования | 37 |
| 2. МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ДЛЯ РАЗРАБОТКИ БИЗНЕС-ПЛАНА ПРЕДПРИЯТИЙ | 41 |
| 2.1. Сравнительный анализ методик разработки бизнес-плана..... | 41 |
| 2.2. Последовательность разработки бизнес-плана на предприятии | 53 |
| 2.3. Расчет показателей окупаемости затрат бизнес-плана..... | 61 |
| 3. РАЗРАБОТКА БИЗНЕС-ПЛАНА НА ПРИМЕРЕ ООО Auto star | 72 |
| 3.1. Типовые разделы бизнес-плана и их характеристика | 72 |
| 3.2. Разработка бизнес-плана ООО Auto star | 115 |
| 3.2.1. Информационные разделы бизнес-плана ООО Auto star | 115 |
| 3.2.2. Расчетные разделы бизнес-плана | 125 |
| 3.3. Оценка результативности бизнес-плана ООО Auto star на основе окупаемости затрат..... | 140 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ | 143 |
| СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ..... | 145 |
| ПРИЛОЖЕНИЯ | 150 |

1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ

1.1. Цели, задачи, функции, область применения бизнес-планирования

Потребность в качественных и инновационных изменениях российской экономики является объективной причиной популяризации и широкого применения бизнес-планирования в рамках задач повышения эффективности рыночного функционирования и стратегического развития российских предприятий машиностроительного комплекса. Чтобы четко представлять свои потребности и перспективы, предприятиям жизненно необходимо качественно использовать такой мощный инструмент управления, как бизнес-план, визуализирующий критерии и показатели компаний в рамках их рыночной стратегии. Изучение и анализ бизнес-плана как общепризнанного механизма управления позволяет систематизированно подойти к вопросу анализа функционирования компаний машиностроительного комплекса.

В зарубежной экономической литературе исследованию вопросов, связанных с проблемами изучения и совершенствования процесса бизнес-планирования, посвящены научные работы таких зарубежных авторов и экспертов в области планирования, как Роберт Адамс, А. Зелль, Ю. Вебер, Тим Берри, Джон Пауэрс, Эрик С. Зигель, Лорен А. Шульц и др.

Практически во всех работах этих авторов акцентируется внимание на повышении роли бизнес-планирования и его связь со стратегическим управлением. Авторы предлагают использовать такой ситуационный подход к управлению, при котором бизнес-план выступает в роли механизма адаптации предприятий к постоянно меняющимся условиям внешней и внутренней среды деятельности с помощью разработанного инструментария.

В отечественной литературе вопросы, связанные с методологией бизнес-планирования, рассматриваются в трудах Э. А. Уткина, В. З. Черняка, М. М. Алексеевой, И. М. Волкова, В. М. Аныпина, В. А. Барина, П. Л. Виленского, В. В. Лившица и др. В них представлены общие подходы к формированию качественных процессов бизнес-планирования и контроля.

Несмотря на то, что в научной литературе проблемам бизнес-планирования уделяется значительное внимание, исследовательский интерес, направленный на их решение, постоянно возрастает. В последнее время на первый план выступают проблемы, связанные с эффективностью использования всех видов ресурсов, оптимизацией и управлением затратами и рисками в бизнес-планировании.

Разработке новых инструментов и механизмов бизнес-планирования, в том числе влияния оптимизации затрат на эффективность деятельности предприятий, посвящены работы таких ведущих российских ученых, как Ю. А. Львова, И. М. Поморцевой, И. Архиповой, Е. Н. Станиславчика, В. В. Ковалева, В. Н. Вяткина, Ю. В. Шленова и др.

Вместе с тем проведенный анализ методических подходов к процессу бизнес-планирования в современных условиях показал, что в экономической литературе нет единого мнения как в части понятийного аппарата (функций и особенностей бизнес-плана, классификации бизнес-планов и пр.), так и практического применения модели формирования и оценки затрат и их окупаемости на разных этапах бизнес-планирования.

Описывая процесс подготовки бизнес-плана, многие авторы ограничиваются лишь общей постановкой проблемы достижения соответствующего уровня эффективности планируемых мероприятий, не ставя вопрос о системном применении экономических механизмов и инструментов оценки затрат и их окупаемости в тесной корреляции с современными методами и способами бизнес-планирования. Таким образом, в настоящее время назрела необходимость обобщения и систематизации имеющихся научных взглядов и применения полученных результатов по формированию и оценке эффективности затрат в процессе бизнес-планирования.

Бизнес-планирование (или деловое планирование) – это самостоятельный вид деятельности, который напрямую связан с предпринимательством. Бизнесом называется любая экономическая деятельность субъекта в условиях современной рыночной экономики, нацеленная на получение максимальной прибыли путем производства и реализации продукции (товаров, работ, услуг). В отечественной и зарубежной экономической литературе уделяется достаточно много внимания характеристике и определению процесса «бизнес-планирование» (рис. 1).

Если объединить и выделить основные моменты, содержащиеся в существующих характеристиках и определениях бизнес-планирования, то можно сказать, что *бизнес-планирование – это процесс разработки и реализации программы действий по осуществлению бизнес-операций, направленный на четкое определение финансовых и экономических целей предприятия, поиск путей, средств и методов их достижения с привязкой к конкретным обстоятельствам предпринимательской деятельности.*

Следовательно, *суть бизнес-планирования* заключается в определении целей, задач, перспектив развития, анализе способов реализации новых проектов, оценке потенциальной прибыли, рисков в деятельности предприятий, а также реализации этих проектов на рынке.

Под *целями* понимается перспективный результат деятельности, определяющий специфику деятельности предприятий, такое измененное состояние бизнеса, которое должно быть достигнуто и сформулировано в качественной (допустимо) и количественной (желательно) формах.

На рис. 2 приведены основные признаки классификации целей бизнес-планирования.

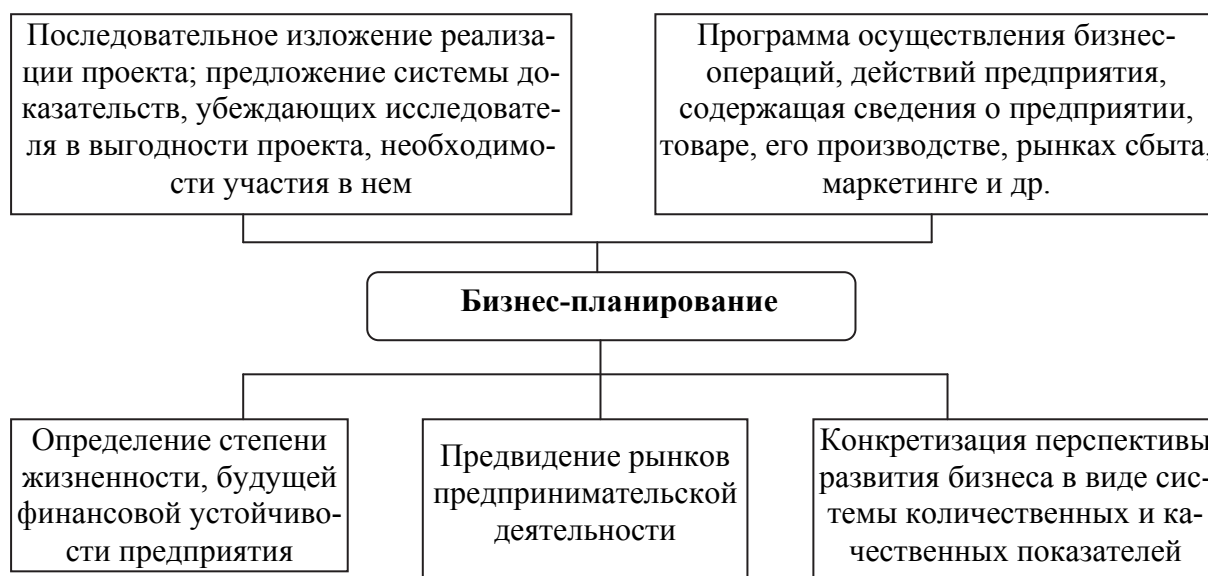


Рис. 1. Характеристика процесса бизнес-планирования

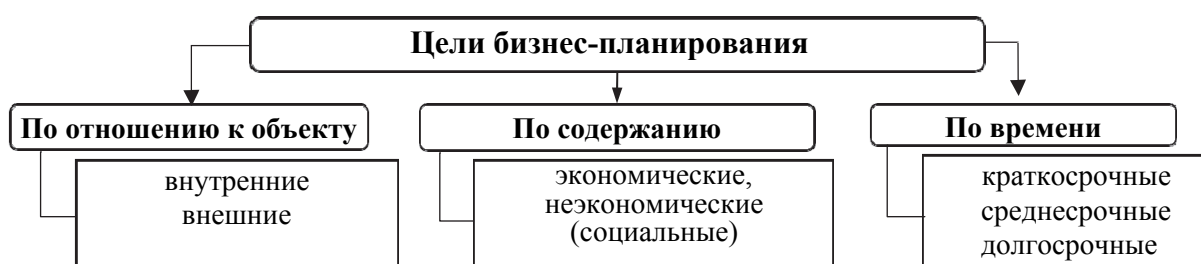


Рис. 2. Классификация целей бизнес-планирования

Наиболее часто встречаемый в экономической литературе признак систематизации целей бизнес-планирования – это отношение к объекту бизнес-планирования (рис. 3).

К внешним относятся цели, определяющие возможность установления эффективного взаимодействия с внешней средой для обеспечения необхо-

димого экономического, финансового или иного успеха. К внутренним – цели, позволяющие обеспечить эффективное использование внутренних ресурсов, возможностей предприятия, расширение и укрепление его конкурентных преимуществ.



Рис. 3. Классификация целей бизнес-планирования по отношению к объекту планирования

По содержанию в процессе бизнес-планирования выделяют экономические и неэкономические (социальные) цели. *Экономические цели* – экономическая эффективность (получение максимальной отдачи при минимуме затрат, оценка выгодности проекта), экономическая свобода (предоставление возможности выбора вариантов развития бизнеса, привлечение потенциальных партнеров, инвесторов), экономический рост, повышение эффективности производства и др. *Социальные цели* предполагают создание благоприятных условий труда, отдыха работников (создание рабочих мест, расширение деловых контактов, оздоровление экологической обстановки и др.).

Цели бизнес-планирования могут быть краткосрочными, среднесрочными и долгосрочными. *Краткосрочные цели* определяются не больше, чем на квартал или год. Ведущими разделами бизнес-плана в этом случае, как правило, являются «План маркетинга», «Производственный (торговый) план», «Получение краткосрочных кредитов, займов». *Среднесрочные цели* устанавливаются на срок от года до пяти лет. Это и расширение, модернизация производства, ведение нового бизнеса, выход на новый ры-

нок, увеличение производственных мощностей, улучшение качества производимой продукции и др. *Долгосрочные цели* определяются на срок от пяти и более лет. Они могут включать освоение новых рынков, универсализацию производства, капитальные вложения и т. д.

Резюмируем: цели бизнес-планирования должны быть измеримы, связаны с ресурсами, позицией предприятия на рынке, выполнимы, а также должны помочь понять степень реальности идеи и результатов ее реализации.

Задачи представляют собой конкретные действия, которые приводят к выполнению поставленных целей. Каждая цель имеет одну или несколько связанных с ней задач. По сути, задача определяет, как будет выполняться процесс. В соответствии с поставленными целями в процессе бизнес-планирования на предприятиях намечают задачи, основные из которых приведены на рис. 4.



Рис. 4. Основные задачи, решаемые в процессе бизнес-планирования

Поставленные предпринимателями в процессе бизнес-планирования задачи определены, как правило, выполняемыми функциями.

Под *функциями* понимается внешнее проявление свойств какого-либо объекта в данной системе отношений. Бизнес-планирование в системе предпринимательской деятельности выполняет ряд важнейших функций, наиболее значимые из которых представлены на рис. 5.

Исходя из выполняемых функций, полагаем, что ценность бизнес-планирования заключается в возможности определения жизнеспособности бизнес-планов в условиях конкуренции, содержании последовательности развития предприятия в краткосрочной, среднесрочной или долгосрочной перспективе, реальной оценке эффективности проекта. Бизнес-планирование позволяет не только качественно обосновать необходимость разработки того или иного плана, но также возможность его реализации в действующих

рыночных условиях. Также бизнес-планирование служит важнейшей предпосылкой получения финансовой поддержки от внешних инвесторов и партнеров (см. прил. 1). Бизнес-планирование обеспечивает немало выгод для предприятий и позволяет решить целый ряд проблем, представленных на рис. 6.



Рис. 5. Функции бизнес-планирования

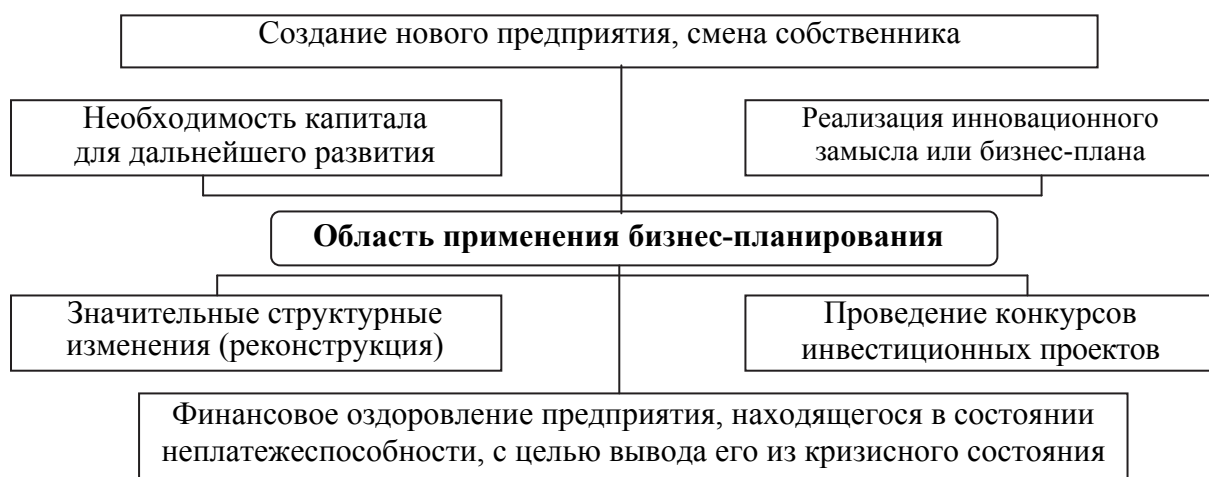


Рис. 6. Область применения бизнес-планирования

Как правило, процесс бизнес-планирования находит свое отображение в специальном документе – бизнес-плане.

1.2. Бизнес-план: понятие, сущность, функции, виды и их характеристика, значение

В сегодняшних условиях хозяйствования бизнес-план является крайне необходимым инструментом обоснования комплекса управленческих решений. Эти решения связаны с реализацией стратегических установок, расширением деятельности организации (предприятия), реконструкцией, техническим перевооружением производства, привлечением средств на долгосрочную, среднесрочную, краткосрочную перспективу из заемных либо внешних источников финансирования, созданием новых структурных единиц, освоением новых сегментов потребительского рынка, разработкой инвестиционных проектов, выработкой мероприятий по антикризисному управлению, финансовому оздоровлению и т. д.

Бизнес-план представляет собой совокупность последовательно взаимосвязанных документов, содержащих: определение целей, задач деятельности организации (проекта); объективную, достоверную оценку состояния рынка, конкурентной среды; анализ финансового положения предприятия, технологии производства, организационно-правового обеспечения бизнеса, внутренних и внешних факторов, влияющих на прибыль; результаты исследования оптимальных параметров производственных фондов, инфраструктуры; обоснование качественного и профессионального уровня подготовки работников; прогноз финансовых результатов, оценку окупаемости, рисков.

В экономической литературе встречаются различные подходы к определению сущности и назначения бизнес-плана. Многообразие характеристик бизнес-плана обусловлено существованием различных сфер приложения, масштабов деятельности, степенью сложности, влиянием результатов и т. д.

Резюмируя в экономической литературе точки зрения, обобщим определение бизнес-плана (табл. 1).

Таблица 1

Сравнительная характеристика определений бизнес-плана

| Автор | Определение | Характеристика |
|---------------|--|--|
| В. А. Баринов | Бизнес-план – это аналитический документ для планирования предпринимательской деятельности, в нем описываются основные аспекты будущего коммерческого предприятия, анализируются все проблемы, с которыми оно может столкнуться, а также определяются способы решения этих проблем | Бизнес-план рассматривается как аналитический документ, анализирующий проблемы, определяющий способы решения этих проблем. По мнению автора источника, в нем описываются основные аспекты будущего предприятия |

Продолжение табл. 1

| Автор | Определение | Характеристика |
|--|--|--|
| А. Б. Борисов «Большой экономиче- ский словарь» | Бизнес-план – краткое, точное, доступное и понятное описание предполагаемого бизнеса. Является важнейшим инструментом при рассмотрении различных ситуаций, способствует выбору наиболее перспективных решений и средств для их достижения | Бизнес-план выступает как инструмент выбора наиболее перспективных решений и средств их достижения. Бизнес-план представлен как документ, описывающий предполагаемый бизнес, т. е. как инвестиционный проект |
| Б. Батлер | Бизнес-план (business plan) – подробный план на определенный период, часто на три, пять или десять лет, устанавливающий показатели, которых предприятие должно достичь | |
| М. И. Виноградова | Бизнес-план – многоплановый управленческий инструмент, предусматривающий решение как стратегических, так и тактических задач независимо от его функциональной ориентации, в т. ч. организационно-управленческая и финансово-экономическая оценка состояния предприятия | Бизнес-план представлен как инструмент решения стратегических и тактических задач и аналитический документ одновременно. В нем дается финансово-экономическая оценка состояния предприятия, выявляются потенциальные возможности бизнеса |
| И. М. Волков, М. В. Грачева | Бизнес-план – документ планового характера, определяющий цели нового бизнеса (или развития уже существующего), задачи управления им и его организации и намечающий пути и способы достижения поставленных целей на основе анализа всех возникающих при этом проблем | Предназначен для донесения деловой информации до потенциальных участников и помощников в бизнесе, местной администрации, возможных инвесторов, экспертов. Его следует разрабатывать при обосновании нового вида деятельности, выходе с новой или уже выпускаемой продукцией на новые рынки и др. |
| Хоуп, Джерими млад. | Бизнес-план – это план действий конкретного вида предпринимательской деятельности, который основан на базе стратегического анализа и одного или более стратегических решений | В план входит перечень целей предпринимательской деятельности, которые должны быть достигнуты в будущем (в кратко- или среднесрочном периоде), и указаны способы достижения этих целей |
| В. В. Ковалев | Бизнес-план – это документ, отражающий в концентрированной форме ключевые показатели, обосновывающие целесообразность некоторого проекта, наглядно раскрывающий суть предполагаемого направления деятельности фирмы | По мнению автора, бизнес-план необходим для обоснования целесообразности проекта, контроля за его реализацией, а также для обозначения направлений развития организации |

| Автор | Определение | Характеристика |
|--|--|---|
| И. А. Липсиц, В. В. Косов | Бизнес-план – это документ, который описывает все основные аспекты будущего коммерческого предприятия, анализирует все проблемы, с которыми оно может столкнуться, а также определяет способы решения этих проблем | Предполагается, что бизнес-план – это аналитический документ, в котором анализируются проблемы, с которыми может столкнуться предприятие в будущем, а также предлагаются способы решения этих проблем |
| В. Д. Маркова | Бизнес-план – это структурированный плановый документ, описывающий направления развития бизнеса; это проект перевода бизнеса в новое состояние. Он призван дать ясное представление о желаемом положении дел и о том, как его достичь | По мнению автора, бизнес-план – это документ, в котором четко прописаны направления развития бизнеса, представлены итоговые параметры, которых должно достигнуть предприятие, и определены средства их достижения |
| В. А. Морошкин | Бизнес-план фирмы представляет собой программу моделирования ее деятельности в течение определенного периода и помогает решить задачи: определить цели и направления деятельности фирмы, целевые рынки, сформулировать цели фирмы, стратегии и тактики их достижения; оценить соответствие ресурсов поставленным целям; и др. | Бизнес-план представлен как программа моделирования деятельности предприятия, которая помогает решить конкретные задачи, определить цели, стратегии, тактики. Также автор представляет бизнес-план как аналитический документ, в котором проводится анализ деятельности предприятия с различных сторон |
| М. В. Романова | Бизнес-план – это не только документ, описывающий цели и задачи будущей коммерческой деятельности предприятия (фирмы), а также стратегию их достижения, но и инструмент технического, экономического, финансового и управленческого обоснования бизнеса, включая взаимоотношения с инвесторами и другими заинтересованными сторонами | По мнению автора, бизнес-план – это документ, в котором описаны цели, задачи будущей деятельности предприятия, стратегия их достижения, а также как инструмент технического, экономико-финансового и управленческого обоснования бизнеса. Этот документ предназначен для инвесторов и других заинтересованных лиц |
| Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева «Современный экономический словарь» | Бизнес-план – план, программа осуществления бизнес-операции, действий фирмы, содержащая сведения о фирме, товаре, его производстве, рынках сбыта, маркетинге, организации операций и их эффективности | В данном определении бизнес-план представлен как план действий фирмы. План – это ряд обдуманных действий, объединенных последовательно для достижения цели с возможными сроками исполнения. Данный документ нацелен в будущее |

| Автор | Определение | Характеристика |
|---|---|---|
| Словарь терминов антикризисного управления | Бизнес-план – внутрифирменный документ, представляющий основные аспекты разрабатываемого мероприятия, анализ проблем, возможные «препятствия» и методы их преодоления, показатели-индикаторы, по которым целесообразно слежение за текущим состоянием дела | |
| Н. Д. Стрекалова | Бизнес-план – это письменный документ, который представляет собой стратегический план создания и/или развития бизнеса компании. Он отражает текущее состояние, цели и стратегию их достижения, предполагаемые потребности, ожидаемые результаты развития бизнеса компании | Бизнес-план отражает текущее состояние (что позволяет отнести его к <i>аналитическому документу</i>), а также цели и стратегию, направленные в будущее развитие бизнеса, и ожидаемые результаты (что позволяет отнести его к документу для целей <i>эффективного менеджмента</i>) |
| Э. А. Уткин, Б. А. Котляр, Б. М. Рапопорт | Это форма представления проекта в виде компактного документа, содержащего основные сведения об условиях инвестирования, целях и масштабах проекта, объеме, номенклатуре продукции, потребных ресурсах | Бизнес-план, по мнению авторов, это детальное изложение целей, условий, путей и эффективности осуществления проекта |
| В. З. Черняк, А. В. Черняк, И. В. Довиденко | Документ, в котором дается описание основных разделов развития организации на конкурентном рынке с учетом собственных и заемных финансовых источников | Бизнес-план рассматривается с позиций инвестиций. Изучаются методы, варианты, общие и конкретные примеры бизнес-планирования |

Раскрывая сущность, авторы отмечают, что бизнес-планом является либо «документ планового характера» (И. М. Волков, М. В. Грачева, И. В. Липсиц, В. В. Ковалев, Н. Д. Стрекалова), либо «программа действий, необходимых к исполнению для достижения результата» (Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский). Но в целом рассмотренные выше толкования совпадают и характеризуют бизнес-план как конкретный документ, точную, подробную программу последовательных действий, содержащую описание предполагаемого бизнеса от стадии разработки стратегии, тактики поведения на рынке для достижения поставленных целей до выявления возможных рисков и определения эффекта от его реализации.

Тем не менее можно выделить два аспекта понимания определения бизнес-плана – восприятие бизнес-плана как формализованного документа либо как структурированной программы действий по достижению конкретных целей деятельности предприятий.

Опираясь на научные труды, посвященных исследованию бизнес-процессов, нами было уточнено определение бизнес-плана предприятия.

Бизнес-план – это *формализованная программа действий, направленная на получение разработчиком максимальной выгоды и характеризующаяся комбинацией целей разработчика и сочетанием таких признаков, как ограничение достижения цели временем, окупаемостью, наличием бюджета, комплексностью, правовым обеспечением, представленная на рис. 7.*

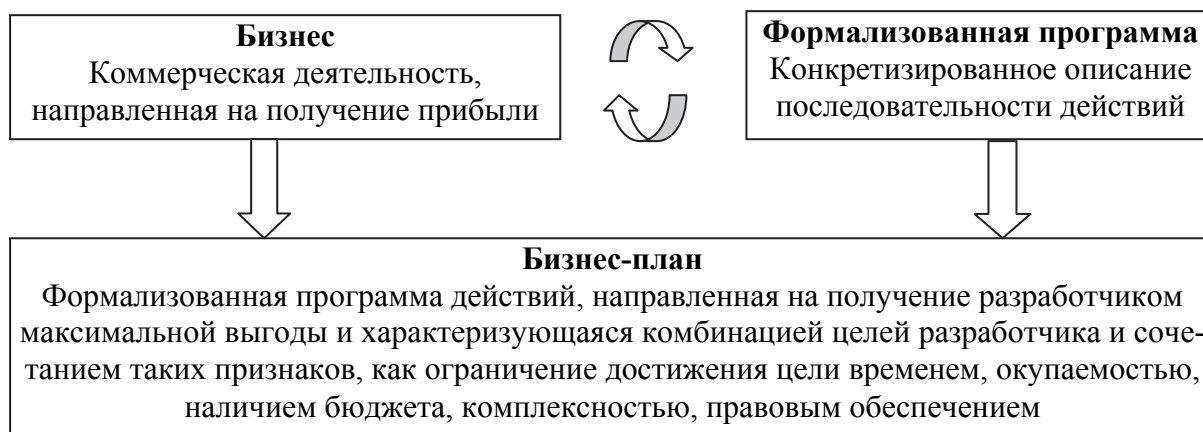


Рис. 7. Определение бизнес-плана с учетом детализации и конкретизации

Данное определение бизнес-плана содержит более полную характеристику предмета его разработки и выделяет основные признаки, отличающие его от других видов плана.

Основополагающими признаками, на наш взгляд, являются признаки «ограничение цели во времени» и «окупаемость». В основе признака «ограниченной во времени цели» цели бизнес-плана имеют временную ограниченность. При успешном выполнении бизнес-плана целевая установка, данная руководителю бизнес-плана внутренним или внешним для предприятия заказчиком, отпадает. Вторым наиболее значимым признаком бизнес-плана является период окупаемости, характеризующий интенсивность возврата затраченных средств на определенном интервале времени после их вложения в план.

Определение эффективности бизнес-планов начинается с установления критериев оценки. Смысл критерия оценки (эффективности) заключается в необходимости максимизации получаемых результатов или минимизации производимых затрат исходя из поставленных целей развития предприятия. Такими целями будут обеспечение выживаемости бизнеса, достижение устойчивого роста предприятия, период возврата капитальных вложений (срок окупаемости), т. е. период времени, который необходим для того, чтобы будущая прибыль предприятия достигла величины осуществленных капитальных вложений. Существенную роль при разработке

бизнес-планов играет элемент комплексности, т. е. целенаправленное и планомерное установление и применение системы взаимоувязанных требований к объекту материальной или нематериальной сферы и его составным частям, а также к другим материальным и нематериальным факторам, влияющим на объект путем согласования требований. Применительно к бизнес-плану комплексность предполагает учет влияния совокупности различных факторов на показатели плана и результаты расчетов.

Признак «правового и организационного обеспечения» также является неотъемлемой частью характеристики бизнес-плана. Правовое обеспечение может быть связано с различными интересами многих участников бизнес-планов и необходимостью регулирования их отношений в условиях рынка, что требует большого внимания.

Бизнес-план представляет собой экономически обоснованный фиксированный аналитический документ, концентрирующий в себе весь процесс функционирования бизнеса, демонстрирующий реальность планируемого дела, систематически корректируемый и дополняемый. Необходимость внесения корректировок обусловлена изменениями внешней и внутренней среды, влияющих факторов, а также колебаниями, происходящими в рыночной экономике, на рынке товаров, услуг, внутри самого предприятия.

Бизнес-план *с точки зрения управления* выполняет в системе предпринимательской деятельности ряд функций, приведённых в табл. 2.

Таблица 2

Функции бизнес-плана с точки зрения управления

| Функции | Характеристика |
|--|---|
| Инициирование | Активизация, стимулирование, мотивация намечаемых действий, проектов, сделок |
| Разработка стратегии бизнеса | Функция связана с возможностью использования бизнес-плана для разработки стратегии бизнеса. Особенно важна эта функция в период создания предприятия, при выработке новых направлений деятельности |
| Привлечение денежных средств | Позволяет привлекать денежные средства – ссуды, краткосрочные, долгосрочные кредиты. Главенствующим фактором при предоставлении кредита является наличие детально проработанного бизнес-плана |
| Привлечение к сотрудничеству партнеров | Привлекает к реализации бизнес-плана потенциальных партнеров, желающих вложить в проект собственный капитал, имеющуюся у них технологию. Положительное решение вопроса о предоставлении капитала, ресурсов, технологии реально при наличии бизнес-плана, подтверждающего эффективность, быструю окупаемость предполагаемого плана |

| Функции | Характеристика |
|-----------------------------------|---|
| Прогнозирование (планирование) | Предвидение и обоснование желаемого состояния фирмы в процессе анализа, учета совокупности факторов |
| Оптимизация | Обеспечение выбора допустимого либо наилучшего варианта развития предприятия в конкретной социально-экономической среде |
| Координация | Учет взаимосвязи и взаимозависимости всех структурных подразделений предприятия с ориентацией их на единый, общий результат |
| Безопасность управления | Обеспечение информацией о возможных рисках для своевременного принятия упреждающих мер по уменьшению, предотвращению отрицательных последствий |
| Упорядочение | Создание единого общего порядка для успешной работы и ответственности. Вовлечение всех сотрудников в процесс составления бизнес-плана позволяет улучшить их информированность о предстоящих действиях, скоординировать усилия, создать мотивацию достижения целей |
| Контроль | Возможность оперативного отслеживания выполнения плана, выявления ошибок и возможной его корректировки |
| Воспитание, обучение | Воздействие положительных примеров рационально спланированных действий на поведение работников, возможность их обучения |
| Документирование | Представление в документальной форме разработок, являющихся доказательством успешных или ошибочных действий менеджеров предприятия |

С точки зрения *теории экономики предприятий* все функции бизнес-плана также можно градировать на внутренние и внешние. Все они направлены на оказание помощи субъектам предпринимательской деятельности с целью адекватной оценки их возможностей, оптимального распределения ресурсов, получения необходимого результата (рис. 8).

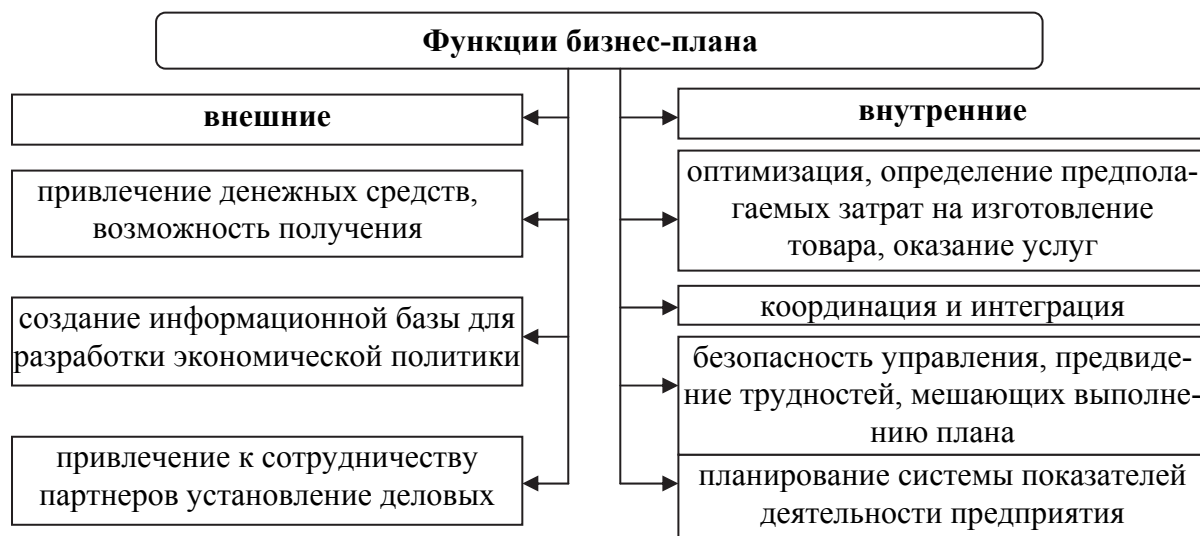


Рис. 8. Функции бизнес-плана с точки зрения теории экономики предприятий

Внешние функции служат инструментом для коммуникации, а также привлечения инвесторов, кредиторов. Внутренние характеризуют плановую основу управления развитием бизнеса предприятия путем разработки и непрерывного обновления бизнес-плана. Бизнес-план является инструментом для мониторинга, оценки достигнутых результатов, служит основой для разработки, согласования системы частных планов, их обновления.

Важность разработки бизнес-плана в деятельности как предприятий, так и отдельных предпринимателей заключается в том, что:

1) разработка бизнес-плана предполагает построение впоследствии четко организованной, последовательной работы предприятия, возможность применения для выработки стратегии бизнеса в будущем;

2) бизнес-план позволяет учитывать современные тенденции развития в деятельности предприятия – усовершенствование технической стороны деятельности, технологий, возможность выбирать наиболее перспективные решения, основанные на данных об инновациях и новых разработках в сфере деятельности предприятия;

3) бизнес-план является одним из главных документов, дающих качественное и полноценное обоснование предпринимательских начинаний, новых проектов, что позволяет предприятиям детально разобраться во всех особенностях коммерческого проекта и дать объективную оценку всех аспектов деятельности;

4) бизнес-план – документ, необходимый предприятиям для обращения к другим инвесторам с целью привлечения их финансовых ресурсов для финансирования разрабатываемого проекта или в банк для получения на выбранную цель заемных средств;

5) бизнес-план повышает информированность всех участников проекта о предстоящих изменениях в деятельности предприятия (организации, бизнеса).

Исходя из обозначенных выше функций, можно выделить достоинства и выгоды разработки бизнес-плана, представленные на рис. 9.

Наличие достоинств и выгод бизнес-плана позволяет предпринимателям взглянуть на работу предприятия «со стороны», а процесс разработки бизнес-плана, включающий подробный анализ экономических и организационных, финансовых вопросов, постоянно побуждает мотивировать намечаемые действия, проекты. Бизнес-план предназначается не только для внутренних, но и внешних пользователей, в связи с этим он должен быть интересен и для пользователей, и для партнеров, потенциальных инвесторов, имеющих различные цели.

В рыночной экономике бизнес-план является исключительно эффективным рабочим документом как для вновь создаваемых, так и для действующих предприятий во всех сферах предпринимательства. И хотя бизнес-

план не имеет четко регламентированного содержания и структуры, при его разработке необходимо соблюдать ряд условий, представленных на рис. 10.

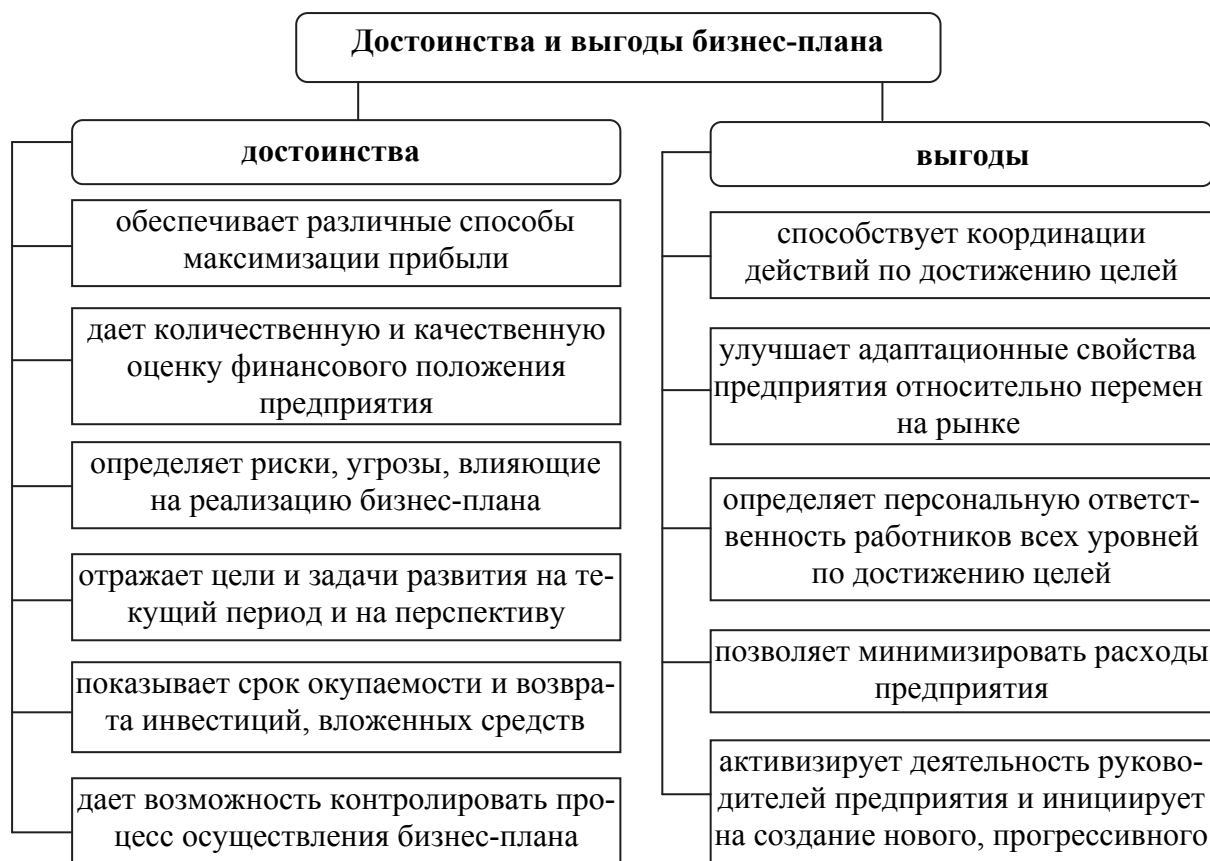


Рис. 9. Сочетание достоинств и выгод бизнес-плана

Бизнес-план предполагает разработку цели и задач, которые ставятся перед предприятием на ближайшую и дальнейшую перспективу, оценку текущего состояния экономики, сильных и слабых сторон производства, анализ рынка и информацию о клиентах. В нем дается оценка ресурсов, необходимых для достижения поставленных целей в условиях конкуренции. Этот документ показывает целесообразность разрабатываемого проекта, способствует привлечению контрагентов, потенциальных финансовых партнеров.

Бизнес-план может быть нацелен как на развитие предприятия, исследование возможных проблем, которые могут возникнуть в процессе его деятельности, так и на его финансовое оздоровление, как на внешнее, так и внутреннее применение. Бизнес-план позволяет предприятию предвидеть будущее в его деятельности и избежать различного рода риски. В процессе разработки документа может планироваться деятельность всего предприятия либо его отдельного подразделения.

Основные цели бизнес-плана предприятия приведены на рис. 11.



Рис. 10. Требования к разработке бизнес-плана предприятия

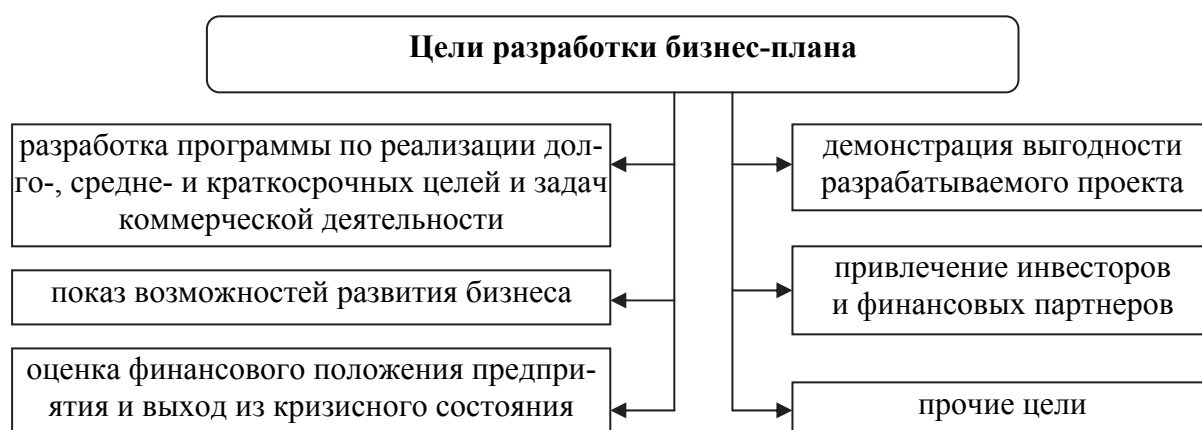


Рис. 11. Цели разработки бизнес-плана

Цели разработки бизнес-планов модифицируются в зависимости от целей пользователей и разработчиков планов. Смысл бизнес-плана – построить модель функционирования бизнеса и отразить «поведение» этой модели на рынке с товарами или товарной группой. Цель реализуется путем решения ряда задач. Цель становится задачей, если указан срок ее дости-