

УДК 338

**Маркова Ирина Владимировна**

магистрант 1-го курса, направление  
«Экономика», факультет бизнеса и управления,  
НОУВПО Гуманитарный университет  
(г. Екатеринбург)

**Markova Irina Vladimirovna**

Master Student, Business and Management  
Department, Liberal Arts University – University  
for Humanities (Ekaterinburg)

**АНАЛИЗ  
СОВРЕМЕННЫХ МЕТОДИК  
БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ**

**THE ANALYSIS OF MODERN  
BUSINESS-PLANNING METHODS**

---

**Аннотация**

В статье исследуются современные методики бизнес-планирования. Анализируется отечественный и зарубежный опыт формирования различных методик бизнес-плана. Представлена специфика выбора методики, выявлено, что выбор методики зависит от размера бизнеса, направления его деятельности, отрасли, места расположения и других факторов работы предприятия.

**Ключевые слова:** бизнес-план; методика; анализ; планирование; инвестиции; организация.

**Abstract**

The article examines modern methods of business-planning. It analyzes the domestic and foreign practice of various business-planning techniques, presents the specific choice methodology and concludes that the method depends on the size of business, its areas of activities, industry, location, and other factors determining the enterprise work.

**Key words:** business plan; methodology; analysis; planning; investments; organization.

---

В современном мире одним из главных вопросов, возникающих перед предпринимателями и менеджерами, является разработка стратегий и тактик производственной деятельности компании. Без внедрения новейших технологий и современного производственного оснащения нельзя достичь значимого экономического эффекта в условиях большой конкуренции, недостатка материальных и финансовых ресурсов, затруднений при получении необходимых данных. Кроме того, нужно качественно и результативно распоряжаться ресурсами, которыми располагает компания, учитывать потребности рынка, правильно разработать новый инвестиционный проект.

Ответ на вышесказанные вопросы и проблемы будет связан с овладением методами практического менеджмента и маркетинга.

Главным методом, как показывает зарубежный и отечественный опыт, считается бизнес-планирование работы компании.

Можно сказать, это бизнес-план как инструмент управления и планирования как только что созданных компаний, так и функционирующих фирм.

Но нужно иметь в виду, что определенной методики по составлению бизнес-плана нет, но есть основные факторы, которые должны быть прописаны в любом бизнес-плане. Целью бизнес-плана может являться формулировка стратегического и тактического ориентира и направления компании на финансовом рынке или для привлечения инвесторов или партнеров по бизнесу.

Бизнес-план чаще всего составляют:

1) для внешнего использования, т. е. чтобы представить проект более перспективно для инвесторов;

2) для внутреннего пользования, т. е. наиболее «реальный» бизнес-план, со всеми плюсами и минусами представляемого проекта, используемый как инструмент управления.

Исходя из того, что написание бизнес-плана может быть происходить внутри фирмы или же за ее пределами, его содержание может варьироваться.

Если бизнес-план применяется за пределами организации, то его структура чаще всего определяется инвестором. Необходимо отметить, что применение бизнес-плана во внешней среде осуществляется в следующих целях:

- 1) для получения инвестиций;
- 2) для получения кредита в банке;
- 3) для получения контракта, в частности большого;
- 4) для создания стратегических союзов;
- 5) для получения консультации юриста, представителей органов государственных или негосударственных организаций.

В условиях использования бизнес-плана внутри фирмы он составляется, к примеру:

- 1) для создания собственного бизнеса;
- 2) с целью будущего расширения уже действующего бизнеса (развитие или формирование нового направления, когда бизнес-план применяется как инструмент анализа и управления) [3].

Структура бизнес-плана внутри фирмы определяется будущим предпринимателем, она может видоизменяться применительно к цели, для которой составляется бизнес-план.

Перед написанием бизнес-плана необходимо решить следующие вопросы:

- 1) сформулировать общие цели, понять, чего хочет добиться руководитель компании или предприятия;
- 2) найти подход к этому направлению, определить главные положения, по которым будет разрабатываться бизнес-план;
- 3) сформулировать конкретные цели, по которым можно будет сделать количественный анализ, которые в будущем будут аргументированы в бизнес-плане;
- 4) проанализировать предыдущие достижения и падения бизнеса. Кроме того, при разработке бизнес-плана нужно учесть «подводные камни» при его последующей реализации [4].

В России на данный момент нет основной методики для разработки бизнес-плана. Иностранные инвесторы требуют осуществлять расчеты с помощью *Лицензированных UNIDO* (United Nations Industrial Development Organization – организация ООН по промышленному развитию) *пакетов*. Этот подраздел Организации Объединенных Наций занимается активной борьбой с нищетой и предлагает максимально эффективные методы планирования.

Согласно рекомендациям UNIDO бизнес-план включает:

- 1) цели проекта, его экономическое окружение и юридическое сопровождение;
- 2) маркетинговую информацию;
- 3) материальные затраты;
- 4) место размещения с учетом различных факторов;
- 5) проектно-конструкторскую часть;
- 6) организацию предприятия и накладные расходы;
- 7) кадры;
- 8) график осуществления проекта;
- 9) оценку эффективности [6].

На сайте консалтинговых фирм, которые специализируются на предоставлении услуг по разработке бизнес-плана, имеются сведения о том, что их вид деятельности соответствует определенному «стандарту UNIDO».

Также в этой среде существует неверное представление о том, что иностранные инвесторы чаще всего требуют рассчитывать инвестиционную документацию, которая должна быть разработана по «стандарту UNIDO», в которой финансовая модель составлена в программе COMFAR III (разработчиком этой программой является UNIDO). Необходимо отметить, что в современном обществе существует немало рекомендательного материала по написанию бизнес-плана.

Например, похожие методики имеются у таких организаций, как Европейский и Мировой банки реконструкции и развития.

Все еще имеют место такие технические документы, которые разработаны в рамках проекта TACIS (Ni-Co Northern Ireland Public Sector Enterprises, Belfast, UK).

В России в 1999 году принята новая форма Методических рекомендаций по оценке эффективности инвестиционных проектов (Министерство финансов РФ, Министерство экономического развития РФ). Похожие методические инструкции или рекомендации существуют в Казахстане, Украине и в других постсоветских странах.

Эти труды достаточно основательны, вразумительны, в том числе не только для профессионалов в этой сфере деятельности, они также подробно показывают поэтапную методологию в составлении бизнес-плана.

В условиях развития рыночной экономики труды Хавранека и Беренса стали, по сути, фундаментом, позволяющим бизнесмену не упустить важных факторов в описании текущей или будущей работы компании и показывать эффективность проекта в том виде, который в большей степени подходит для понимания бизнес-плана инвестором.

Независимо от того, что UNIDO и ее отзывы не очень распространены за пределами СНГ, применение претендентами инвестиционных методик, разработанных комитетом при ООН, создает им хорошую репутацию. Однако главной ее проблемой при представлении инвестиционного проекта является преодоление недоверия иностранных инвесторов к бизнес-плану.

Естественно, происходит постоянное развитие рынка, так как он не может стоять на месте. Появляется много новых инструментов маркетинга и экономических показателей, измеряющих эффективность от реализации проекта.

Теоретическая часть UNIDO в большей степени уже отстала от современного рынка и не имеет возможности полностью отобразить все аспекты предпринимательства.

Но, несмотря на это, все руководства и методики по составлению бизнес-плана, которые предлагаются государством, консалтинговыми и инвестиционными фирмами, объединяет то, что в их основании находится изложение структуры бизнес-плана, которое впервые предложили эксперты UNIDO.

*Методика ЕБРР* (Европейский банк реконструкции и развития) – самая короткая, так как подразумевает только указание пунктов «предприятие», «проект», «финансирование».

Европейский банк реконструкции и развития является одним из самых крупных инвесторов в Европе и в Центрально-Азиатском регионе. ЕБРР привлекает много иностранных инвестиций и использует собственные средства для развития этих регионов. Инвестиции поступают как для поддержки и развития существующих предприятий, так и для создания новых компаний и производств.

Тесные связи и взаимодействие ЕБРР с государственными институтами позволяют принимать участие в создании более благоприятного климата для предпринимателей. В частности, в целях улучшения инвестиционного климата и упрощения бизнес-планирования, Европейский банк реконструкции и развития разработал и предлагает к использованию следующую структуру бизнес-плана:

- 1) титульный лист;
- 2) меморандум о конфиденциальности;
- 3) резюме;
- 4) предприятие;
- 5) проект;
- 6) финансирование;
- 7) приложения [7].

*Методика BFM Group* (Bureau of Financial Modeling) – самая молодая и, пожалуй, подробная методика. Как писать – зависит от того, с какой целью и для кого создается документ. Стандарт является расширением идей рекомендаций UNIDO. При этом особый акцент делается на текущем анализе рыночного и финансового положения компании, а также внедряемого продукта (услуги). Стандарт включает:

- 1) титульный лист бизнес-плана (инвестиционного проекта);
- 2) меморандум о конфиденциальности;
- 3) краткое резюме бизнес-плана;
- 4) общие положения;
- 5) маркетинговый план;
- 6) организационный план и менеджмент;
- 7) инвестиционный план;
- 8) производственный план;
- 9) финансовый план;
- 10) оценку рисков проекта;
- 11) приложения к бизнес-плану;
- 12) информацию об обеспечении проекта [8].

Каждая из методик универсальна. С помощью этих методик разрабатываются бизнес-планы и проводится финансовый и экономический анализ эффективности проекта. Для внутрифирменного использования необходима подробная документация, а для инвестора предпочтительнее сделать акцент только на основных моментах. В России эти методики применяются ограниченно по причинам:

- 1) отличия в деловой среде (отличие в законодательной базе и в подзаконных нормативных документах, разница в системе стандартизации, в практике делового оборота);
- 2) несоответствия структуры документов (отличия в аналитических формах).

В современной России распространены следующие стандарты и методики по разработке инвестиционных бизнес-планов:

- 1) стандарты бизнес-плана Федерального фонда поддержки малого предпринимательства;
- 2) методика консалтинговой компании «Про-Инвест-Консалт», отраженная в программе Project Expert;
- 3) методика Российского агентства по поддержке малого и среднего бизнеса;
- 4) методики компаний, специализирующихся по разработке бизнес-плана [6].

Независимо от направления деятельности компании, последовательность разработки бизнес-плана будет различна. Главным принципом является не знание какой-то прописанной в методике последовательности, а понимание того, что при составлении бизнес-плана обязательно придется проанализировать, и не один раз, все его основные статьи. Это не значит, что структура бизнес-плана нелогична.

Структуру бизнес-плана можно разбить на три части.

Первая часть – это теоретическое представление проекта или то состояние бизнеса, которого надо достигнуть.

Во вторую и третью часть можно отнести те разделы первой части, которые можно выразить: количественно-финансовый план, план административных действий, направленные на результативность поставленной цели [2].

Для составления бизнес-плана инициатор проекта пользуется методиками или пособиями, их разнообразие очень широко. Также имеются разные стандартные иностранные методики, среди них самой известной методикой считается «Руководство по оценке эффективности инвестиций», разработанное Организацией Объединенных Наций по промышленному развитию (методология UNIDO), и его компьютерный вариант COMFAR. При всем многообразии методик, в них подерживается конкретный принцип разработки бизнес-плана.

Выбор методики для написания бизнес-плана зависит от глубины и временного горизонта исследований, вариации закладываемых в него резолюций, количества, наличия прилагаемых к нему справок и документов. Для конкретного проекта можно выделить количество предполагаемых вложений и специфику будущего инвестора. Не так принципиален выбор методики, как то, чтобы составленный документ включал в себя обязательные разделы, содержащие анализ конкретных аспектов, для того чтобы итоговые и исходные показатели были достоверны, обоснованы и базировались на подтвержденных расчетах и источниках.

С учетом основных принципов, которые лежат в основе бизнес-планов в мировой практике, разработан ряд российских методик, а также методики с применением специальных компьютерных программ (Project Expert, Альт-Инвест и др.).

Проанализировав имеющиеся методики по составлению бизнес-планов, можно сказать, что сегодня на российском рынке наиболее популярны базовые западные методики по составлению бизнес-плана:

- 1) методика UNIDO;
- 2) методика фирмы «Goldman, Sachs & Co»;
- 3) методика Всемирного банка реконструкции и развития;
- 4) методика фирмы «Ernst & Young».

Структура бизнес-планов представлена ниже, в разных вариантах она присутствует во всех приведенных методиках. Если брать за основу эту предпосылку, то инвестируемому субъекту можно порекомендовать составлять бизнес-план по стандартному типу и для конкретного инвестора предоставлять материалы и составлять бизнес-план под требуемую методику.

Из всех методик по написанию бизнес-плана можно выделить некую основу и детально проанализировать, какие из предлагаемых методов актуальны, а какие в условиях российского рынка работать не будут. Основу можно разделить на следующие разделы, которые органически связаны с определенной схемой реализации проектов с целесообразным анализом рисков:

- 1) финансовый план;
- 2) план маркетинга;
- 3) план производства.

На данный момент в России существует много методик и практических руководств по написанию бизнес-плана, которые соответствуют методическим рекомендациям UNIDO. Но интерес к этой литературе низок, поскольку составление бизнес-плана непривычно и, при внешнем сходстве, разнообразно.

Общие сходства всех методик:

- 1) в основе методики лежит описание структуры бизнес-плана;
- 2) в общих чертах говорится о том, как и что необходимо написать в каждом разделе;
- 3) приводятся примеры написания бизнес-плана;
- 4) в приложении указывается структура затрат и приводятся нормативные акты [4].

В современной России явно не хватает руководителей, которые понимают современную экономику, владеют методиками по написанию бизнес-плана и имеют желание и время заниматься этим. Разработка бизнес-плана требует много времени и усилий от руководителя. Надо учитывать, что требования инвесторов могут различаться. Российские коммерческие банки не имеют единой методики по составлению бизнес-плана; следовательно, каждый крупный банк разрабатывает собственную методику, в которую закладываются требования банка.

Многие банки полагают, что нужно вести расчет финансового плана в двух валютах, но при этом нет общего метода вычисления риска и т. д. Так как методика разработана в целом для внутреннего пользования компании, руководитель, который сам разработал такой бизнес-план, сталкивается с множеством сложностей.

Независимо от структурного назначения, каждый бизнес-план можно разбить приблизительно на следующие части:

1. Раздел обзорный – резюме или краткая характеристика проекта.
2. Описание предприятия и продукции – краткое описание будущего бизнеса и краткая характеристика предоставляемой продукции или услуг.
3. Анализ рынка – оценка сегмента рынка и его конкурентов.
4. План маркетинга – сокращенное представление о способе сбыта продукции и источнике сбыта.
5. Производственный план – пошаговая реализация проекта.
6. Организационный план – нужные изменения в структуре плана, которые связаны с реализацией проекта.
7. Финансовый план – финансовые расчеты проекта.
8. Оценка проекта специалистами – анализ рисков, связанных с реализацией проекта.
9. Приложения – графики, таблицы и т. д. [1].

По завершении работы по бизнес-плану нужно посмотреть на него критическим взглядом, т. е. дать ответы на следующие вопросы: выполним ли он в принципе, общедоступны ли все положения, изложенные в нем, и т. д. А также предположить допустимые перемены в бизнесе, подготовить план, который может помочь в нестандартных ситуациях.

Можно сделать вывод, что на данный момент в странах с развитой рыночной экономикой бизнес-план занял почетное место.

В современной России идет только накопление опыта для составления бизнес-планов, которые нужны для получения денежных средств и привлечения инвесторов, для формулирования идей начинающего бизнесмена, для прогноза жизнеспособности будущего проекта.

Существует широкая классификация бизнес-планов по объектам бизнеса, она помогает бизнесмену принять правильное решение.

Первое понятие о предлагаемом проекте дает концепция бизнеса – краткий, легко воспринимаемый анализ информации о намеченных целях и бизнесе, которые устанавливает для себя организация или бизнесмен, начиная собственный бизнес или расширяя уже действующий.

Концепция – это предельно краткий обзор бизнес-плана.

Увеличивается интерес к качеству написания бизнес-плана, особенно у руководителей предприятий и организаций независимо от формы собственности, страховых структур и банковских, предпринимателей.

В практику современного российского предпринимательства бизнес-план вошел как инструмент стратегического планирования и необходимый документ для

ведения деловых переговоров с инвесторами, кредиторами, а также как информация для государственных управляющих органов.

Подводя итог, отметим, что каждый бизнес-план индивидуален, нет единой методики для его разработки, так же как и установленной формы его написания, которая определяется предлагаемым объектом. Но незаменимые инструменты для его выкладки всегда предоставляет экономический анализ, притом что инструментарий для его расчета достаточно обширен. Следовательно, используя какую-либо методику, можно вносить в нее дополнения, нововведения, изменения.

### **Литература**

1. Бизнес-планирование : учебник для вузов / под ред. В. М. Попова, С. И. Ляпунова, С. Г. Млодика. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Финансы и статистика, 2008.
2. Бизнес-планирование : учеб. пособие для студ. сред. проф. учеб. заведений / А. И. Го-мола, П. А. Жанин. – 4-е изд., стер. – М. : ИЦ «Академия», 2008.
3. Крутякова Ю. А. Бизнес-планирование : практикум. – СПб. : Питер, 2008.
4. Рябых Д. А., Гладкий А. А. Бизнес-план на практике. Опыт успеха в России. 28 реализованных бизнес-планов. – СПб. : Питер, 2008.
5. Финансовый бизнес-план : учеб. пособие / под ред. действ. члена Академии инве-стиций РФ, д. э. н. проф. В. М. Попова. – М. : Финансы и статистика, 2008.
6. Википедия : свободная энциклопедия. – URL: <http://ru.wikipedia.org>
7. Finanalis.ru : портал. – URL: <http://www.finanalis.ru/>
8. Professionali.ru : деловая социальная сеть. – URL: <http://www.professionali.ru/>