

Содержание:

Введение

Каждый предприниматель, начиная свою деятельность, должен ясно представлять потребность на будущее в финансовых, материальных, трудовых и интеллектуальных ресурсах, источники их получения, а также уметь четко рассчитывать эффективность их использования в процессе работы фирмы.

В рыночной экономике предприниматели не смогут добиться стабильного успеха, если не будут четко и эффективно планировать свою деятельность, постоянно собирать и аккумулировать информацию, как о состоянии целевых рынков, положении на них конкурентов, так и собственных перспективах и возможностях. При всем многообразии форм предпринимательства существуют ключевые положения, применимые практически во всех областях коммерческой деятельности для различных фирм. Необходимые для того, чтобы своевременно подготовиться и обойти потенциальные трудности и опасности, тем самым уменьшив риск в достижении поставленных целей.

Таким образом, разработка стратегии и тактики производственно-хозяйственной деятельности фирмы является важнейшей задачей для малого предпринимателя. Общепризнанной формой разработки стратегии и тактики является бизнес-план.

Бизнес - план (БП) - комплексный документ, отражающий основные аспекты и показатели деятельности предприятия, дающие полное объективное представление о Деле (бизнесе).

Бизнес - план является перспективным документом и составлять его рекомендуется на 3 - 5 лет вперед. Для первого и второго года основные показатели рекомендуется давать в поквартальной разбивке (а при возможности даже в месячном разрезе), и только начиная с третьего года можно ограничиться годовыми показателями.

Основная часть

1. Цель составления бизнес - плана

1.1. Бизнес планирование

В условиях рынка и жесткой конкурентной борьбы предприятие должно уметь быстро и адекватно реагировать на изменения, происходящие во внешней среде и внутри самого предприятия. Это становится возможным, когда выполняется несколько условий:

- администрация и инвестор правильно оценивают реальное финансовое положение предприятия и его место на рынке;
- существуют конкретные цели к достижению которых должно стремиться предприятие;
- при постановке целей предприятия менеджмент активно использует планирование, строго контролируется и выполняется каждый шаг плана для их достижения;
- администрация предприятия и инвестор понимают суть процессов происходящих на рынке, во внешней среде и внутри самой фирмы.

Бизнес-план составляется для внутренних и внешних целей. В подавляющем большинстве случаев, так уж сложилось в нашей стране, бизнес-план фирмы начинают составлять, когда необходимо привлечь инвестиции. Но дело в том, что это только одна сторона дела, на самом деле он составляется не только для внешних целей.

Внешние цели, для которых составляется бизнес-план предприятия - обоснование необходимости привлечения дополнительных инвестиций или заемных средств, демонстрация имеющихся у фирмы возможностей и привлечение внимания со стороны инвесторов и банка, убеждение их в достаточном уровне эффективности инвестиционного проекта и высоком уровне менеджмента предприятия.

Каждый инвестор захочет оценить выгодность инвестирования в предлагаемый инвестиционный проект и оценить соотношение возможной отдачи от проекта и рискованности вложений, а лучший способ для этого - изучить и проанализировать

бизнес-план инвестиционного проекта.

Бизнес-план инвестиционного проекта, это по сути - его визитная карточка. Он дает инвестору ответ на вопрос, стоит ли вкладывать средства в данный инвестиционный проект и при каких условиях он будет наиболее эффективен при допустимой для инвестора степени риска и верности допущений сделанных разработчиком инвестиционного проекта.

Грамотно составленный бизнес-план инвестиционного проекта является обязательным условием получения банковского кредита. Если у заемщика он отсутствует, это говорит о низком профессиональном уровне менеджмента предприятия, его невладении ситуацией, и делает получение кредита в банке практически невозможным, кроме того, в будущем банк будет оценивать выдачу кредита такому предприятию, как более высокорисковую операцию. Это означает, что банк, учитывая более высокий риск невозврата кредита, обязательно увеличит величину процентов по кредиту, а кредит соответственно - станет дорогим и невыгодным.

Гораздо более важными для фирмы являются внутренние цели, для четкого видения и понимания которых необходимо составить бизнес-план предприятия. Бизнес-планирование представляет собой процесс написания бизнес-плана, в котором могут принимать участие две заинтересованные стороны: инвестор, который хочет оценить эффективность вложения средств, и исполнители, в лице консультантов или персонала предприятия.

В первую очередь, бизнес-планирование необходимо инвестору, так как от этого в огромной мере зависит судьба его предприятия, именно по этой причине бизнес-планирование не должно происходить без непосредственного участия инвестора.

Основные преимущества, которые дает предпринимателю бизнес-планирование:

- дает возможность четко обдумать и оформить свои идеи, проверить их жизнеспособность на бумаге расчетным путем; такой бумажный (виртуальный) вариант проверки идеи в конечном счете уберезет предпринимателя от множества ошибок и ненужных затрат, сэкономит деньги, время и нервы;
- позволяет предпринимателю гораздо лучше понять механизм работы предприятия и действовать в рыночной среде намного эффективнее;

Бизнес-планирование первоначально потребует значительных сил, средств, усилий и времени по сбору и обработке информации, а последующее финансовое планирование предприятия является намного более простым, так как требует только своевременного периодического внесения дополнений и изменений к текущему плану, а также своевременного реагирования на рыночную ситуацию.

Резюмируя все вышеизложенное, можно сказать, что затраты на бизнес-планирование - самая выгодная инвестиция.

1.2 Типы бизнес-планов

Практика планирования выделяет несколько типов бизнес-планов. Каждый тип бизнес-плана имеет свои особенности.

В России выделяют четыре типа бизнес - планов.

1. Внутренний бизнес - план фирмы.
2. Бизнес - план для получения кредитов с целью пополнения оборотных средств (коммерческого кредита).
3. Инвестиционный бизнес - план.
4. Бизнес - план финансового оздоровления.

В рыночной экономике существует множество версий бизнес - планов по форме, содержанию, структуре и т.д.

Следует отметить, что бизнес - план финансового оздоровления предприятия составляется для неплатежеспособных предприятий в обязательном порядке, имеет свою структуру и логику изложения. Однако его разработка может оказаться полезной для всех российских предприятий, большинство из которых испытывает значительные финансовые трудности.

Бизнес - план финансового оздоровления является основным документом для неплатежеспособных предприятий и служит:

- для разработки стратегии выживания предприятия;
- составления плана проведения реорганизационных процедур;

- обоснованием необходимости и возможности предоставления предприятию государственной поддержки.

В рамках одной организации может разрабатываться и общий стратегический план, включающий весь комплекс целей, и отдельные бизнес-планы по приведенной выше типологии. Бизнес-планы ориентированы прежде всего на нововведения, в отличие от стратегического плана имеют четко очерченные временные границы с конкретными работами, в то время как стратегический план по мере выполнения очередного годового плана и проведения соответствующего ситуационного анализа может пересматриваться и корректироваться.

2. Структура бизнес - плана

2.1 Возможности фирмы (резюме)

Бизнес - план предназначен для потенциальных инвесторов, через которых, как правило, ежедневно проходит не один бизнес - план. Поэтому для изучения предлагаемого проекта используется резюме, представляющее собой краткий обзор бизнес - плана. Задача резюме - в сжатой форме представить основные идеи бизнес-плана, а также при необходимости привлечь внимание и заинтересовать потенциального партнера, инвестора или кредитора.

С первых слов они должны убедиться в экономической эффективности реализуемого проекта. Основное требование резюме - простота и лаконичность изложения, минимум специальных терминов. Объем не должен превышать 2-3 машинописных страниц.

Пишется резюме в последнюю очередь, при этом текст обычно составляется из ключевых фраз других разделов бизнес - плана. Но при оформлении резюме помещается в начале плана с тем, чтобы знакомясь с планом можно было охватить суть дела и иметь ясность во всех вопросах.

В резюме должны быть четко определены возможность для открытия бизнеса, в чем его привлекательность, кто будет во главе нового бизнеса, каковы его достоинства, как новая фирма проиницирует на рынок и т.д.

2.2 Характеристика продукта

Любой предпринимательский проект начинается с формулирования идеи продукта, товара или услуги. Недостаточно четкое и полное представление о них может стать неудачей предпринимательского бизнеса. Идея продукта может быть оригинальной (новой), а может и не быть новой, уже реализуемой кем-то. Однако это не помеха для успешного бизнеса.

Идея бесплодна, если в ее основе лежит производство бесполезного, не имеющего спроса товара или услуги. Идеальным для предпринимателя является продукт, позволяющий уйти от конкуренции. Но в развитой рыночной системе идея такого продукта встречается редко.

Чтобы достаточно полно представить в бизнес-плане важнейшие характеристики предлагаемого на рынок товара (услуги), необходимо дать не только представление о товаре, но и раскрыть его преимущества в сравнении с аналогами, конкурентоспособность на рынке, спрос на него и т.д. (см. таб.1) Описание продукта должно содержать технические характеристики товара. При необходимости следует приложить фотографии, рисунки или рекламный проспект позволяющие наглядно увидеть будущий продукт.

Таблица №1. Конкурентоспособность продукта

Преимущества по сравнению с аналогичными товарами конкурентов	Недостатки	Меры по преодолению недостатков
---	------------	---------------------------------

На этом этапе бизнес-плана необходимо наглядное изображение товара или изделий, полученных с помощью разработанной технологии фирмы, поскольку трудно получить деньги под идею, которая не привела еще к появлению хотя бы одного экземпляра нового товара.

Также должно быть определена примерная цена нового товара и стоимость затрат, которые пойдут на его производство. Из этого ориентировочно можно определить и размер прибыли, которую будет приносить каждая единица товара.

2.3. Характеристика рынка сбыта товаров (услуг)

При изучении рынка, в первую очередь, необходимо определить тип рынка по каждому товару или услуге. Данный анализ предназначен для определения

объемов продаж товара за некоторый планируемый период времени. При этом важно не только спрогнозировать, на каких рынках товар найдет потребителя, но и «вычислить» свой сегмент. В условиях конкуренции бизнесмены пытаются заполнить одно и то же место своими услугами, вытесняя соперников. Так что фирма, разрабатывающая бизнес-план, должна учитывать: на ее долю придется только часть желаемой площади, а скорее всего часть сегмента. Необходимо учесть емкость рынка данного товара, а уже затем свою долю на нем с учетом возможных действий конкурентов.

Первоначальной задачей на этом этапе бизнес-плана является определение своего целевого рынка. Поиск его осуществляется путем логических рассуждений на тему: «Кто заинтересован в этом товаре, услуге?»

Сегментирование рынка оправдывает себя даже в рамках небольшой фирмы. Необходимо оценить емкость рынка. Если клиентура малочисленна, то фирма неминуемо обанкротится. Хотя фирма черпает средства из четырех источников - выручка от реализации, заемные средства, доход от продажи недвижимости и прибыль на новые инвестиции - главным является прибыль от основной деятельности, которая возникает в результате продажи.

Необходимо определить, кто является потребителем данных продуктов (услуг) или кто может стать им в будущем. При этом потенциальные потребители должны быть классифицированы по относительным породным группам в соответствии с общими идентифицируемыми характеристиками. Определить, кто и где является основным покупателем товара в каждом сегменте рынка. Оценка размера рынка возможных тенденций его развития необходима для определения размера рыночной доли в нем по отдельным сегментам рынка в штуках, рублях и долларах. Оценка доли рынка и объема продаж обобщает особые характеристики предлагаемых продуктов (услуг), которые делают их конкурентоспособными в настоящем и будущем. Необходимо оценить долю рынка и объем продаж.

2.4. Конкуренция на рынках сбыта

Здесь нужно провести реалистическую оценку сильных и слабых сторон конкурствующих товаров (услуг) и назвать выпускающие их фирмы, определить источники информации, указывающие на то какие товары являются наиболее конкурентоспособными, сравнить конкуррующие товары (услуги) по базисной цене, характеристикам, обслуживанию, гарантийным обязательствам и другим существенным признакам.

Следует кратко обосновать имеющиеся достоинства и недостатки конкурирующих товаров (услуг). Желательно отобразить, какие знания о действиях конкурентов могут помочь фирме создать новые или улучшенные товары (услуги).

Следует показать достоинства и недостатки конкурирующих фирм, определить сферу каждого конкурента на рынке, показать, кто имеет максимальную и минимальную цену, чья продукция наиболее качественная. Желательно провести ранжирование конкурентных позиций фирмы, что позволит уточнить ее положение и выявить возможности для потенциальных улучшений.

2.5 План маркетинга

Раздел, посвященный маркетингу, является одной из важнейших частей бизнес-плана, поскольку в нем непосредственно говорится о характере намечаемого бизнеса и способах, благодаря которым можно рассчитывать на успех.

Предприниматель должен подготовить такой план маркетинга, который способен пробуждать мысль. Он должен не просто представить концепцию, но «продать» бизнес как привлекательную возможность для инвестиций, как кредитный риск с заманчивыми перспективами. Кроме того, раздел должен быть написан в такой манере, которая была бы понятна широкому кругу людей - от менеджеров до членов совета директоров.

История свидетельствует, что маркетинг является одним из важных условий на пути фирмы к успеху. Многие фирмы, имевшие соблазнительный, действительно нужный потребителю товар, потерпели неудачу из-за неправильного маркетинга или вообще отсутствия такового. Поэтому при оценке бизнес-плана огромное внимание будет уделено этому разделу. Если не определена реальная потребность в товарах или услугах, то никакой талант, никакие капиталы не помогут фирме добиться успеха в данной области.

Некоторые виды бизнеса требуют маркетинга, а потому ясного и убедительного плана маркетинга. Для других маркетинг менее важен и нет необходимости в столь тщательной проработке посвященного ему раздела.

Вообще, маркетинг применяется при следующих условиях:

Насыщенности рынка товарами, т.е. при превышении предложения над спросом (рынок покупателя);

Острой конкуренции, усилении борьбы за покупателя;

Свободных рыночных отношений, т.е. возможности без административных ограничений выбирать рынки сбыта и снабжения, устанавливать цены, вести коммерческую политику и т.д.;

Полной самостоятельности предприятий в выборе целей фирмы, управленческих структур, окладов, в распределении средств по статьям бюджета и т.д.

Однако при любом бизнесе требуется поддержание объема продаж на уровне, способном обеспечить его выживание. Поэтому разумная программа маркетинга играет критически важную роль и изучается весьма скрупулезно. Вот основные проблемы, которые должны быть рассмотрены в этом разделе:

Определение спроса и возможности рынка. В этой части раздела следует обосновать спрос на товар (услугу).

Конкуренция и другие внешние факторы. Почти наверняка на деятельность фирмы будут оказывать влияние внешние факторы, которые она способно контролировать лишь в незначительной мере либо вообще не способно делать это. Наиболее значительным из них является конкуренция.

Степень конкуренции. Целью в данном случае является рассмотрение того, что может составить подлинную конкуренцию и ответную реакцию на нее.

Будущие источники конкуренции.

Стратегия маркетинга. Определив соответствующий рынок и его возможности, необходимо остановиться на том, как планируемый бизнес будет использовать эти возможности. Должна быть представлена стратегия маркетинга, объясняющая как бизнес организует проведение своих планов в жизнь для достижения желаемого объема продаж.

Стратегия сбыта и распределения. Необходимо определить как бизнес намерен довести свои товары и услуги до потребителя.

Стратегия ценообразования. Одним из важнейших элементов плана маркетинга является ценообразование. Цена связана с такими факторами маркетинга, как характеристика и образ товара и фирмы и др. Важно, чтобы цены должным образом отражали уровень качества и имидж фирмы, который она хочет создать для своей продукции.

При анализе используемых на фирме способов ценообразования целесообразно исходить из следующих положений. Возможная цена товара может определяться, исходя из:

- себестоимости продукции;
- цены конкурентов на аналогичный товар или товары-заменители;
- уникальных достоинств товара;
- цены, определяемой спросом на товар.

Следует также рассмотреть политику скидок и изменения цен, а также влияние ценовой стратегии в целом на валовую прибыль.

Если разработан детальный прейскурант и он может помочь рецензенту разобраться в сути, следует привести его в сокращенном виде. Можно поместить его полностью в приложение.

Реклама, связанная с общественностью, продвижение товара. Многие начинающие и находящиеся на ранней стадии развития фирмы не обладают значительными средствами для рекламы, если вообще их имеют. Предприниматели, например, могут устанавливать контакты с местными средствами информации, которые часто пишут о новом бизнесе в округе. Таким образом можно получить бесплатную рекламу.

2.6. План производства

В случае, если это производственное предприятие, данный раздел включает информацию о выбранной технологии производства, мотивации ее выбора, описание основных технологических процессов предприятия, схему его работы, расстановку оборудования. Если предполагается реконструкция или строительство, то приводится описание технических решений и расчеты затрат на реконструкцию или строительство.

В разделе приводятся расчеты потребности в материалах и сырье на производство продукции, затраты на их закупку, анализ поставщиков, затраты на обслуживание и плановые ремонты оборудования. В случае, если специфика производства того требует, приводится информация о необходимости приобретения лицензий и прочих разрешений, требования по технике безопасности труда.

В случае, если это торговое или обслуживающее предприятие, раздел включает значительный большой объем информации о поставщиках, их оценке и выборе, потребностях в конкретных товарах и их группах, методах закупки, потребностях складских и торговых помещениях, их географическом местоположении и наличии спроса на предлагаемые товары в каждой торговой точке и по каждому товару. По поставщикам также приводится информация о их местонахождении, дается их краткая характеристика и приводятся реквизиты.

В случае, если это строительное или сервисное предприятие отражается также информация о подрядчиках, дается их характеристика и реквизиты.

2.7. Организационный план

В разделе необходимо отметить, с кем предстоит организация нового дела и как планируется налаживание с ним работы. При этом отправной точкой должны быть квалификационные требования, где указывается:

- а) какие именно специалисты (какого профиля, образования, опыта) и с какой заработной платой необходимы для успешного ведения дел;
- б) на каких условиях принимаются на работу специалисты (постоянная работа, совместители (внешние эксперты));
- в) есть ли возможность воспользоваться услугами какой-либо организации по найму такого рода профессионалов;
- г) в случае, если часть персонала уже нанята, необходимо дать о своих сотрудниках краткие биографические данные:

- квалификация;

- прежний опыт работы и его полезность для предприятия.

Также в этом разделе приводится и организационная структура предприятия, которая отражает:

- а) кто и чем будет заниматься;
- б) взаимодействие всех служб друг с другом;
- в) координацию и контроль их деятельности.

Целесообразно оговорить в этом разделе и вопросы оплаты труда руководящего персонала и его стимулирования.

2.8. Оценка риска и страхования

Определение и обсуждение риска в бизнесе помогает понять потенциальному инвестору намерения предпринимателя по преодолению трудностей и рискованных моментов. В бизнес-плане необходимо предусмотреть альтернативные программы и стратегии на случай возникновения угрозы со стороны конкурентов, от собственных просчетов в области маркетинга и производственной политике, ошибок в подборе руководящих кадров. Следует также учитывать последствия технического прогресса, который может быстро «состарить» идею, товар или услугу.

Раздел разбит на две части. В первой предугадываются все типы рисков, с которыми автор бизнес-плана могут столкнуться: пожары и землетрясения, забастовки и международные конфликты, изменения в налоговом регулировании и колебания валютных курсов, а также источники и момент их возникновения.

Во второй части дается ответ на вопрос: как уменьшить риски и потери. Ответ должен состоять из двух пунктов:

1. Указываются организационные меры профилактики рисков, разрабатываются меры по сокращению этих рисков и потерь.
2. Приводится программа страхования от рисков.

В случае создания современной системы коммерческого страхования в бизнес-планах указываются типы страховых полисов (может страховаться любой шаг от покупки оборудования до обеспечения валютных средств из-за спекулятивных колебаний курсов валют) и на какие суммы их планируется приобрести.

2.9. Финансовый план

Раздел бизнес-плана, посвященный финансовому планированию, во-первых, помогает провести анализ экономического состояния предприятия на данный момент времени и/или обосновать реальность достижения его целей в будущем, во-вторых, может быть использован, как эффективный инструмент самоорганизации и контроля. Ключевыми составляющими любого успешного работающего предприятия являются стратегия его развития и контроль.

Стратегия определяет, что из себя представляет предприятие в настоящем, как оно будет функционировать и развиваться в будущем. С помощью контроля определяется соответствие полученных результатов целям, определенным стратегическим планированием.

Основные стратегические задачи любого бизнеса можно сформулировать следующим образом:

- узнать, чего хотят потребители;
- удовлетворить их потребности;
- получить прибыль.

Эффективность решения этих задач во многом зависит от обоснованности плана и использования его, как инструмента контроля в бизнесе. Основой действенного контроля является бухгалтерская система предприятия.

Начиная бизнес, необходимо найти компетентного и опытного бухгалтера, без него невозможно организовать адекватную систему бухгалтерского учета.

Существуют три способа решения задачи постановки бухгалтерского учета:

- взяться самому, если есть соответствующие знания или штатный бухгалтер;
- это выполнит внештатный бухгалтер, работающий по договору;
- поручить это какой-либо из фирм, оказывающих специализированные бухгалтерские услуги.

Первый шаг к эффективному контролю над бизнесом - организация системы ведения счетов, которая обеспечит исходными данными для проведения экономического анализа текущего состояния дел и составления необходимых документов отчетности. Среди основных документов, позволяющих дать достаточно полное представление о бизнесе, о планах и темпах его развития, необходимо выделить документы бухгалтерской отчетности: баланс предприятия, отчет о прибылях и убытках (отчет о финансовых результатах), а также аналитические материалы: анализ безубыточности, анализ движения денежных средств и анализ отклонений. Эти документы позволят наметить общую схему распределения средств. Система бухгалтерского учета является рабочей моделью бизнеса.

Поддерживать баланс между прибыльностью и ликвидностью не просто, поскольку действия, направленные на улучшение каждого из этих показателей, могут противоречить друг другу. Часто компании с высокой прибыльностью терпят неудачу из-за неликвидности, т.е. из-за отсутствия реальных денежных средств на счетах, необходимых для оплаты текущих расходов. Показатель ликвидности может ухудшиться вследствие быстрого роста производства в погоню за высокими прибылями, истощения денежных средств предприятия.

Рассмотрим примерный состав показателей и форму их представления в оперативном плане (отчете). Эти показатели определяются по каждому товару или услуге, что позволяет сравнивать их между собой по экономической эффективности.

Вторым документом был назван план (отчет) о доходах и расходах. Структура этого отчета довольно проста. В него обычно включают следующие показатели.

Ключевая роль отчета состоит в том, чтобы вовремя разглядеть надвигающуюся опасность и принять контрмеры.

Анализ безубыточности основывается на информации, полученной из отчета о результатах и анализа движения денежных средств. Он позволяет показать объем дохода от реализации, который необходим для покрытия постоянных и переменных расходов, связанных с деятельностью предприятия. Этот документ является основным при принятии решений, связанных с возможностью различных затрат. Вместе эти документы и представленная в них информация и дают ту модель бизнеса, опираясь на которую можно эффективно управлять им.

Таким образом, стоит отметить, что в разделе «Финансовое планирование» должны быть отражены следующие аспекты:

- источники и назначение финансирования;
- перечень основного оборудования и определение потребности в его приобретении;
- баланс предприятия;
- прогнозирование доходов от реализации товаров и услуг;
- планирование финансовых результатов деятельности предприятия;

- планирование движения денежных средств;
- анализ безубыточности;
- анализ отклонений от плановой сметы;
- финансовые отчеты предыдущих периодов (для действующего предприятия).

2.10. Стратегия финансирования

В разделе излагается план получения средств для создания или расширения предприятия. При этом необходимо ответить на вопросы:

1. Сколько средств требуется для реализации данного проекта? Ответ на данный вопрос можно получить из предыдущего раздела бизнес-плана «Финансовый план».

2. Источники финансовых ресурсов и формы их получения. Источниками могут служить:

- а) собственные средства;
- б) кредиты банков;
- в) привлечение средств партнеров;
- г) привлечение средств акционеров и так далее.

3. Срок ожидаемого полного возврата вложенных средств и получения инвесторами дохода на них.

Рекомендуется включить в бизнес-план специальные расчеты, дающие возможность определить срок окупаемости вложений.

2.11. Недостатки бизнес - плана

Ошибки бизнес-планов можно поделить на технические (ошибки в расчетах, недостаточное детальное поданная информация, несоответствие данных, отсутствие указаний на источники информации, отсутствие сформулированных выводов и проч.), концептуальные (ошибки концепции проекта: продукт, этапность реализации проекта, технология и проч.) и методические ошибки, о них подробнее

1. Проект реализуется за счет средств, привлеченных из одного источника

Самый распространённый недостаток бизнес-плана - это неготовность их авторов вкладывать в проект собственные средства.

Обычное условие банка - финансирование максимум 70% общей потребности проекта. Поразительно большая доля инициаторов проектов не желает это услышать и надеется, что их случай исключительный. Результат - даже хорошо проработанный с других точек зрения проект отклоняется. Особенно яркой «красной тряпкой» является отсутствие источников выплаты процентов по кредиту до момента, когда проект сам начинает генерировать наличность.

2. Не сформулировано предложение к инвестору

Разработчики проектов часто считают, что формулировать условия участия инвестора в проекте - задача инвестора, если конечно это не кредит, где разработчику все более-менее понятно.

Обычно в бизнес-плане рассчитывается дефицит денежных средств по периодам проекта и предполагается, что весь он будет покрыт кредитом - одним, на всю сумму, со сроком «как можно дольше», при некоем «рыночном» проценте. И далее один и тот же расчет предъявляется и долевого, и долговому инвестору - мол, сформулируйте предложение сами.

Между тем, тот факт, что разработчики подумали об интересах инвестора, является одним из важных факторов привлекательности проекта.

3. Не проработана организационно-правовая схема реализации проекта

Еще один частый изъян проектов - неясности с правовыми вопросами, касающимися имеющейся собственности, на которой основан проект (земля, здания, интеллектуальная собственность, лицензии и проч.). Часто необходимые ресурсы числятся на различных структурах, связи которых с проектом не определены, права на эти объекты не всегда оформлены. Эта ситуация создает для инвестора значительные дополнительные риски и может быть причиной отказа в финансировании.

Если речь идет о долевым финансировании, то почти всегда остается «за скобками» ключевой для инвестора вопрос о порядке выхода из проекта (продажа акций или долей). Практически никогда не описывается механизм гарантирования интересов инвестора в случае если что-то пойдет не так.

4. Недооценка длительности и издержек прединвестиционной стадии

После того, как определены основные контуры проекта и предварительные варианты схемы его финансирования, наступает период детализации. Усредненная стоимость этого этапа - около 5% стоимости проекта: зарплата проектной команды, командировки и прием делегаций, маркетинговые исследования, проектные работы, многочисленные организационные издержки.

5. Раздел «Риски проекта» составлен формально

Практически каждый бизнес-план содержит раздел «Риски проекта», в котором перечисляются виды рисков, оценивается степень их актуальности для проекта и тяжесть возможных последствий. Более того, для того, чтобы показать запас прочности проекта часто либо рассчитываются несколько сценариев реализации проекта, либо проводится анализ чувствительности результата к изменению цен, объемов продаж, инвестиционных издержек. Вроде бы, чего же еще желать? Однако даже поверженное знакомство с несколькими проектами на стадии реализации позволяет понять, что причины, вызывающие осложнения или даже провал проекта не имеют в почти ничего общего с теми рисками, о которых было написано в бизнес-плане.

Авторы бизнес-планов в массе своей неверно понимают задачу раздела «Риски»: вместо доказательства того, что инициатор готов в самых неблагоприятных ситуациях сохранить деньги инвестора, говорится о том, что проект якобы имеет низкий риск и огромный запас прочности (последний часто формируется искусственно). Такой подход дает понять инвестору, что его считают человеком недалеким, не знающим реальных уровней риска прямых инвестиций.

Заключение

В рыночной экономике бизнес - план является рабочим инструментом, используемым во всех сферах предпринимательства. Бизнес - план описывает процесс функционирования фирмы, показывает, каким образом ее руководители собираются достичь своих целей и задач, в первую очередь повышения прибыльности работы. Хорошо разработанный бизнес-план помогает фирме разрабатывать новые позиции на рынке, где она функционирует, составлять перспективные планы своего развития.

Бизнес - план является постоянным документом; он систематически обновляется, в него вносятся изменения, связанные как с переменами, происходящими внутри

фирмы, так и на рынке, где действует фирма.

Рассмотрев цели и сущность планирования, а также различные аспекты практики составления бизнес-планов, можно сделать вывод, что этот план является неотъемлемой частью внутреннего фирменного планирования, одним из важнейших документов, разрабатываемых на предприятии, является эффективным инструментом управления, помогает предприятию, определять перспективы своего дела, контролировать текущую ситуацию.

Я на практике познакомилась с финансовой отчетностью реально функционирующего предприятия, которому необходимо удерживать свои позиции на постоянно изменяющемся рынке в условиях конкуренции и без бизнес - планирования просто невозможно обойтись. Так сегодня пользуется спросом одна номенклатура товаров, а завтра может быть придется или применить конверсию или существует большая вероятность банкротства и ухода с рынка. Решение же необходимо принимать в кратчайшие сроки, считанные иногда в считанные дни. Бизнес - планирование является важнейшим инструментом в данной ситуации.

Бизнес - план является одним из составных документов, определяющих стратегию развития фирмы. Вместе с тем он базируется на общей концепции развития фирмы, более подробно разрабатывает экономический и финансовый аспект стратегии, дает технико-экономическое обоснование конкретным мероприятиям. Бизнес - план охватывает одну из частей инвестиционной программы, срок реализации которой обычно ограничен 1 или несколькими годами (часто корреспондирующей со сроками средне- и долгосрочных кредитов), позволяющей дать достаточно четкую экономическую оценку намеченным мероприятиям.

Список использованных источников

1. Байкалова А.И. Бизнес-планирование: Учебное пособие. ? Томск, 2019.
2. Предпринимательство: учебник/ Под ред. М.Г. Лапусты. - М.: ИНФРА-М, 2018.
3. Комплект документов и материалов по созданию малого предприятия./Э.М. Никитин, Л.Д. Глейзер, К.М. Ушаков, Н.К. Косенчук; МО РСФСР. РИПКРО. М., 2018.
4. Латыпов Т.Д. Как составить бизнес-план: рекомендации российскому предпринимателю.//США: экономика, политика, идеология. 2017.

5. Маркова В.Д., Кравченко Н.А. Бизнес-планирование. Практическое пособие/Новосибирск.: "Экспресс". 2019.
6. Методика подготовки бизнес-планов инвестиционных проектов (разработка Инвестиционной финансовой группы и Российской финансовой корпорации).//Российский экономический журнал. 2018. №4.
7. Игонин Л. Л. Инвестиции: учебник / Л. Л. Игонин — М.: Издательство Экспресс, 2019. — 478 с.
8. Инвестиции: Учеб. пособие /Под ред. М.В. Чиняева. - М.: Экспресс, 2019. - 368 с.
9. Инвестиции: учебное пособие / Под ред. В.В. Ковалева.- М.: Проспект, 2018. - 360 с.
10. Колтынчук Б. А. Инвестиции: Учеб. пособие / Б. А. Колтынчук; - СПб.: Питер, 2018. - 848 с.
11. Корчагин Ю.А.: Инвестиции и инвестиционный анализ. — Ростов н/Д: Феникс, 2019. - 606 с.
12. Лахметкина Н.И.: Инвестиционная стратегия предприятия. — М.: Экспресс, 2019. - 210 с.
13. Меркулов, Я.С. Инвестиции: учебное пособие /Я.С. Меркулов.- М.: ИНФРА-М, 2019. - 420 с.
14. Михайлова Э.А., Орлова Л.Н. Экономическая оценка инвестиций: Учебное пособие. — Рыбинск: РГАТА, 2019. — 176 с.
15. Мишин Ю.В. Инвестиции: учеб. пос. для вузов. — М.: Экспресс, 2019. — 288 с.
16. Теплова, Т. В. Инвестиции: учебник / Т. В. Теплова — М.: Издательство Юрайт ; ИД Юрайт, 2018. — 724 с.
17. Хазанович Э. С. Инвестиции: Учеб. пособие / Э. С. Хазанович. - М.: Экспресс, 2019. - 320 с.
18. Халтаева С.Р., Яковлева И.А. Бизнес - планирование: Учебное пособие - Улан - Удэ, 2017 . - 574 с.
19. Янковский К. П. Инвестиции: Учебник / К. П. Янковский. - СПб.: Питер, 2016. - 368 с.