

plan.partnerstvo.ru
www.tacisinfo.ru/brochure/b_plan/short.htm
www.cfin.ru/business-plan/
www.allinvestrus.com/cons/bp.html
youplan.narod.ru/project.htm К. В. Пивоваров
[www.rbmarketing.ru/
business-p1.narod.ru/](http://www.rbmarketing.ru/business-p1.narod.ru/)
[bplanning.narod.ru/
bplans.ru](http://bplanning.narod.ru/bplans.ru)
www.busexpert.ru
bizplan.webplan.ru

Фред Лудольф, Сабинэ Лихтенберг

Бизнес-план. Профессиональная подготовка и убедительная презентация (+ CD-ROM)

Твердый переплет (2004)

В процессе создания и расширения любого бизнеса все большее распространение получает бизнес-план, как инструмент, позволяющий убедительно представить шансы и риски, приток и отток денежных средств. Лишь имея четко и грамотно составленный ...

Джон Вествуд

Как написать маркетинговый план

How to Write a Marketing Plan

Мягкая обложка (2004)

Книга, которую вы держите в руках поможет профессионалу, начинающему предпринимателю и опытному маркетологу в составлении маркетингового плана. Изучив это издание вы сможете установить четкие ориентиры своей деятельности на рынке, составить эффективный ...

С. И. Головань

Бизнес-планирование

Твердый переплет (2002)

Необходимость качественного преобразования российской экономики на принципиально новых основах обуславливает объективную необходимость широкого использования бизнес-планирования в целях улучшения рыночного функционирования ...

В. М. Попов, С. И. Ляпунов, С. Ю Муртузалиева

Бизнес-планирование. Учебник

Твердый переплет (2001)

Рассматривается плановый характер деятельности предприятия, выбор и реализация бизнес-проекта, профессиональная поддержка и сопровождение бизнеса, разработка и мониторинг бизнес-плана, антикризисное планирование и управление компанией, ...

Джой Д. Райан, Гейл П. Хидьюк

Малый бизнес. Бизнес-план предпринимателя

Small Business. An Entrepreneur`s Business Plan

Мягкая обложка (2003)

Книга, которую вы держите в руках, послужит прекрасным руководством к действию и последовательным планом реализации ваших предпринимательских идей. Она написана для тех, кто хочет начать свое дело и рассказывает о самых современных ...

Эрик С. Зигель

Пособие по составлению бизнес-плана

Мягкая обложка (2003)

В книге Бизнес план краткое и точное описание целей предполагаемого бизнеса, а также условий их достижения. Подробно рассмотрено содержание всех разделов бизнес-плана, даются практические рекомендации по его составлению.

В. П. Буров, А. Л. Ломакин, В. А. Морошкин

Бизнес-план фирмы. Теория и практика

Мягкая обложка (2001)

Целью книги является ознакомление начинающих и действующих предпринимателей с комплексом вопросов, относящихся к разработке важнейшего элемента стратегического управления фирмой - бизнес-плана.

В. М. Попов, С. И. Ляпунов, А. А. Касаткин

Бизнес-планирование: анализ ошибок, рисков и конфликтов

Мягкая обложка (2003)

Книга написана для руководителей всех уровней, менеджеров, специализирующихся на разработке бизнес-планов, желающих повысить свою квалификацию, приобрести дополнительный опыт в бизнес-планировании и навыки руководства персоналом, а также ...

Галенко В. П., Самарина Г. П., Страхова О. А.

Бизнес-план. Практикум

Мягкая обложка (2002)

Известно, что бизнес-план - основа деятельности фирмы, залог ее успеха. Разработанный авторами этой книги механизм построения финансового плана может использоваться во всех отраслях. В книге рассмотрены типовые бизнес-планы и их разделы на ...

Джозеф А. Ковелло, Бриан Дж. Хейзелгрэн

Бизнес-планы. Полное справочное руководство

The Complete Book of business Plans

Мягкая обложка

Книга американских авторов посвящена искусству составления бизнес-планов, без которых трудно представить работу современных предприятий. Большое количество практических примеров дает возможность любому руководителю выполнить анализ проекта и ...

Э. А. Уткин

Бизнес-план компании

Мягкая обложка (2001)

Бизнес-план - четкое и ясное описание целей предполагаемого бизнеса и путей их достижения. Он является основой любого коммерческого проекта, обеспечивающего успех. В книге подробно рассмотрено содержание всех разделов бизнес-плана, приводится ...

Циферблат Л. Ф.

Бизнес - план: работа над ошибками

Мягкая обложка (2001)

Книга подготовлена на основе обобщения опыта автора при подготовке бизнес - планов для ряда предприятий Нижнего Новгорода и области с 1995г. по 1999г. В ней рассматриваются основные требования к составлению бизнес - планов, проведению

Под редакцией И. М. Степнова

Бизнес-планы. Полное справочное руководство

Мягкая обложка (2001)

Бизнес-планирование становится традиционным и обязательным инструментом для российской экономики. Однако трудно представить, что разработка бизнес-планов как процесс творческий может осуществляться одним единственным способом. Поэтому ...

Дэвид Бэнгз

Руководство по составлению бизнес - плана

Твердый переплет (1998)

Бизнес - план в настоящее время - главный аргумент для инвесторов и финансовых источников. Книга является самым авторитетным и фундаментальным трудом из всех когда - либо изданных на Западе, раскрывающим суть перехода от неформального к ...

В. М. Попов, И. В. Безлепкин, С. И. Ляпунов, Г. В. Медведев, А. А. Касаткин, В. И. Самофалов
Сборник бизнес - планов с комментариями и рекомендациями
Мягкая обложка (2001)

В кратком изложении показывается процесс бизнес - планирования на фирме, анализируются программные средства разработки и мониторинга бизнес - плана. Приводятся реальные образцы бизнес - планов, осуществление которых позволило их разработчикам ...

К. В. Пивоваров
Бизнес-планирование. Учебно-методическое пособие
Мягкая обложка (2004)

В книге подробно рассмотрено содержание основных разделов бизнес-плана, даются практические рекомендации по его составлению. Приведены особенности разработки бизнес-планов для различных предприятий, как впервые начинающих, так и уже ведущих ...

Бизнес-план: рекомендации по составлению. Нормативная база
Мягкая обложка (2001)

В книге приведены утвержденные государственными органами документы, освещающие вопросы разработки и составления бизнес-планов. Содержащиеся в книге нормативные акты помогут организациям всех форм собственности усовершенствовать планирование и ...

Колин Барроу, Пол Барроу, Роберт Браун
Бизнес-планирование. Полное руководство
The Business Plan Workbook
Твердый переплет (2003)

Для финансирования новой компании, для перспективного планирования работы менеджеров бизнес-план необходим. Без него ни банк, ни венчурная компания не выделят средства на создание новой или расширение уже действующей компании. В этой книге детально ...

В. А. Баринов
Бизнес-планирование
Твердый переплет (2003)

В работе рассматриваются вопросы, связанные с особенностями составления бизнес-плана и его анализа для принятия инвестиционных решений. Предложены развернутые описания основных разделов бизнес-плана, их содержательное и теоретическое ...

Дэвид Батлер
Бизнес-планирование. Что нужно для успешного начала собственного дела
Business Planning. A guide to business start-up
Мягкая обложка (2003)

Книга известного зарубежного автора построена на эмпирическом опыте, полученном автором на практике в течении пятнадцати лет. Здесь вы сможете найти ответы на многие вопросы, связанные с `раскруткой`, функционированием бизнеса и его рисками. Кроме ...

В. А. Горемыкин, Н. В. Нестерова
Энциклопедия бизнес-планов. Методика разработки. 75 реальных образцов бизнес-планов
Твердый переплет (2003)

Как составить успешный бизнес-план?
В сжатой и доступной форме излагаются методологические основы и методика обоснования всех разделов бизнес-плана. Приведены 75 реальных образцов бизнес-планов по производству промышленных и ...

Э. А. Уткин, А. И. Кочетков

Бизнес-план. Как развернуть собственное дело

Мягкая обложка (2001)

Книга показывает, каким образом руководители фирмы могут достичь своих целей и решить поставленные задачи. Без правильно составленного бизнес-плана невозможно преуспевание в бизнесе

Бизнес-планирование. Учебно-методическое пособие

Мягкая обложка (2004)

В книге подробно рассмотрено содержание основных разделов бизнес-плана, даются практические рекомендации по его составлению. Приведены особенности разработки бизнес-планов для различных предприятий, как впервые начинающих, так и уже ведущих ...

Е. Р. Орлова

Бизнес-план: основные проблемы и ошибки, возникающие при его написании

Мягкая обложка (2004)

В пособии рассмотрены вопросы, связанные с составлением и оценкой бизнес-планов, выделены основные проблемы и наиболее частые ошибки, встречающиеся при их написании. Зачем нужны экспресс-анализ и мониторинг бизнес-планов? Какие программные ...

В. А. Горемыкин

Бизнес-план. Методика разработки. 25 реальных образцов бизнес-плана

Мягкая обложка (2004)

Как составить успешный бизнес-план?

В сжатой и доступной форме излагаются методологические основы и методика обоснования всех разделов бизнес-плана. Приведены 25 реальных образцов бизнес-планов по производству продовольственных ...

Л. М. Макаревич

Бизнес-планирование для малого предприятия

Мягкая обложка (2003)

В книге описываются признаки малого предприятия согласно действующему законодательству Российской Федерации и особенности бизнес-планирования для него. Формулируются цели и задачи бизнес-планирования. Приводится методическая структура бизнес-плана, ...

Джин Желязны

Бизнес-презентация. Руководство по подготовке и проведению

Say It With Presentations: How to Design and Deliver Successful

Мягкая обложка (2004)

Книга "Бизнес-презентация" предлагает практические подсказки и советы, которые помогут вам ответить на широкий круг вопросов: начиная с того, как выбрать подходящую интонацию до того, как наиболее убедительно представить слушателям ваши выводы. ...

В. М. Попов, С. И. Ляпунов, С. Г. Млодик, А. А. Зверев

Сборник бизнес-планов. С рекомендациями и комментариями

Мягкая обложка (2004)

Продемонстрирован процесс бизнес-планирования на фирме. Приведены реальные бизнес-планы организаций различных сфер деятельности, реализация которых позволила их разработчикам достичь высокого коммерческого успеха, а инвесторам получить значительный

Учебное пособие знакомит с комплексом вопросов, относящихся к разработке важнейшего элемента стратегического управления фирмой - бизнес-плана. Изложены цель и задачи бизнес-плана, структура, порядок и содержание работ по его составлению, а также ...

Основные требования к содержанию

Бизнес-план - это, по сути, представленная в определенном стандарте система доказательств успешности предлагаемого дела. Вопрос о том, что конкретно нуждается в доказательстве, на самом деле не такой простой, как может показаться, и зависит от того, для чего предназначен бизнес-план. Если для внутреннего употребления, то надо честно проверить осуществимость идеи. Если же речь идет о потенциальном инвесторе, то его как минимум интересуют:

- имеющийся положительный опыт в бизнесе;
- рыночные (маркетинговые) перспективы предприятия (бизнес-направления);
- собственность и юридическая форма организации бизнеса;
- вопросы управления персоналом;
- организация производства, снабжение сырьем и материалами;
- график финансирования проекта;
- график возврата денежных средств;
- коммерческая эффективность проекта;
- возможные риски проекта, поскольку в конечном итоге все они - риски невозврата средств;
- представляемые гарантии.

Указанные пункты - это готовые разделы бизнес-плана. Сами разделы могут называться по-разному, но главное - каждый из них и все вместе они должны дать потенциальному инвестору исчерпывающую информацию о проекте.

Директора предприятий уже не отмахиваются от слов "бизнес план". Однако часто для обоснования своих запросов они демонстрируют пространные "заявки на финансирование", имеющие весьма отдаленное отношение к бизнес планированию. Мнение о легкости написания бизнес-плана совершенно не соответствует действительности. В поверхностном бизнес-плане всегда видна низкая квалификация его разработчиков и менеджерской команды. Бизнес-план - это весьма специфический документ. В нем с экономической точностью должна быть доказана теорема о том, что вложенные инвестором деньги будут ему возвращены с прибылью. И в этом смысле бизнес-план - технический документ. С другой стороны, это, несомненно, "лицо фирмы", элемент ее имиджа. Разговаривая с потенциальными инвесторами, нужно суметь показать себя с наилучшей стороны.

Каждая компания составляет бизнес – план по – своему, его структура зависит от характера бизнеса, целей плана и требований потенциального инвестора, основные акценты бизнес – плана будут меняться в зависимости от того нацелен ли он на получение кредитов коммерческих банков или будет использоваться руководством для нового акционерного капитала, однако не зависимо от этого существуют ключевые вопросы, которые необходимо тщательно продумать и осмыслить, а так же в обязательном порядке внести в планирование:

- Описание компании (резюме фирмы);
 - План маркетинга;
 - План производства;
 - Юридический план;
 - Финансовый план и прогноз рисков;
 - Стратегия финансирования
- В нормальном бизнес – плане должно быть четко указано:
- Чем занимается компания, в чём состоит её бизнес;

- Каковы цели предприятия;
- Каковы стратегия и тактика, с помощью которой компания собирается достичь поставленных целей;
- Сколько финансовых и других ресурсов потребуется компании, в течение какого периода и как эти ресурсы будут использованы;
- Когда и как будут возвращены средства инвесторам;

Как избежать ошибок при разработке бизнес-плана

Москвин Виктор

Из архивов журнала "[Рынок ценных бумаг](#)"

ОШИБКИ ПРИ РАЗРАБОТКЕ БИЗНЕС-ПЛАНОВ

Первой и самой распространенной ошибкой российских разработчиков бизнес-планов является **попытка применить западную методологию разработки таких документов без адаптации к специфике российской деловой среды.**

Как правило, авторы и переводчики зарубежных пособий прямо и ненавязчиво подсказывают российским читателям: возьмите пособие, подставьте в формы и таблицы свои данные и вы получите отличный бизнес-план. В популярном у нас переводном пособии <Составление бизнес-плана> так и написано: <Замените в тексте Нью-Йорк на Москву, а Сан-Франциско на Владивосток - и все, пора действовать>². Что же касается работ российских авторов, то в большинстве своем - это компиляции из нескольких зарубежных источников, естественно, не адаптированных к нашей деловой среде.

Но надо ли адаптировать переводные или написанные на их основе методики, если в них отражается реальный опыт работы в рыночной экономике, в которую российские предприятия только еще стремятся войти? Неужели бизнес-планы, например, модернизации предприятия там и здесь должны принципиально отличаться? Есть достаточно оснований считать, что их различие вызывают особенности деловой среды в разных странах.

Что включает в себя понятие деловой среды? Важнейшими ее компонентами являются:

- законодательная база;
- система подзаконных нормативных актов;
- система стандартизации;
- нормативно-методическое обеспечение внутренней деятельности предприятий в виде комплексов организационно-управленческой документации;
- обычаи делового оборота, т.е. те сложившиеся и широко применяемые в предпринимательской практике правила поведения, не установленные законодательством и даже, возможно, не зафиксированные в каком-либо документе, но не противоречащие обязательным для участников соответствующих хозяйственных отношений нормам законодательства или договорам³.

Названные компоненты показаны на рис. 1.

Сравнение указанных компонентов, например, для России и США, убедительно свидетельствует, что деловая среда США отличается от деловой среды России как воздух от воды: они как птицы летают по воздуху, мы же, как рыбы, плаваем в воде. Поэтому, когда россиянам предлагается брать на вооружение западные методики и прочие рецепты эффективного поведения, не адаптированные к условиям России, это примерно то же самое, что учить рыб летать.

С западными бизнес-планами связана еще одна проблема. Предлагая несовпадающие структуры документа, неодинаковые аналитические формы, практические пособия, как правило, утверждают, что именно данный вариант годится для разработки бизнес-плана любого конкретного проекта. Некоторые наши соотечественники спрашивают, почему же на Западе, если там накоплен такой огромный опыт, не составят единую стандартную форму для любых проектов. Зарубежные источники на вопрос не отвечают, хотя ответ достаточно прост: **нет и не может быть универсального проекта и тождественных источников средств, а также единой стандартной формы бизнес-плана.**

Разные виды бизнеса обычно требуют отражения в бизнес-планах совершенно (или в значительной степени) неодинаковой информации в различных формах. Сравните, например, разработку и постановку на производство новой модели самолета и организацию небольшой частной парикмахерской. В обоих случаях специалисты, взявшиеся за осуществление проектов,

могут обратиться в коммерческий банк. Какие конкретные формы в бизнес-планах должны быть заполнены в этих разных случаях? Кто это должен определить?

Конечно же, сам коммерческий банк. Его специалисты должны потребовать от инициаторов реализации проектов предоставления именно той информации, которая позволяет судить о выгодности для банка подключиться к финансированию данного проекта и оценить все основные факторы риска.

Другая часто встречающаяся ошибка, допускаемая разработчиками бизнес-планов, - неправильное понимание того, какие аспекты, отражаемые в подобном документе, являются определяющими. Обычно много сил тратится на разработку разделов <Финансовый план>, <Анализ эффективности реализации проекта>, но недостаточно внимания уделяется анализу рынка продукции (услуг) и обоснованию ее конкурентоспособности. Но если потребность в будущей продукции завышена, а такое нередко наблюдается, то ценность финансового плана и анализа эффективности становится равной нулю.

Серьезной и распространенной ошибкой следует считать низкое качество проводимых маркетинговых исследований.

В чем причина ошибок? Их несколько, причем они, как правило, встречаются одновременно. *Во-первых*, разработка маркетингового раздела поручается людям, не имеющим специальной подготовки в этой области, обычно ведущим специалистам ПЭО или одного из производственных подразделений. Они берут ставшую у нас классикой книгу Ф. Котлера⁴ или другие подобные издания и через некоторое время приносят готовый раздел в бизнес-план. При этом ни они сами, ни поручившие им такую работу не могут ее объективно оценить.

Во-вторых, эти работники, как правило, не успевают разобраться в том, что именуется маркетингом. Им трудно понять, что маркетинг - это пока не стройная теория, а как бы некая сумма знаний, изложенная в книгах, авторы которых, добившись хороших результатов в бизнесе, свой собственный эмпирический опыт, свое практическое видение маркетинга пытаются изложить в виде теоретических постулатов. Поэтому нередко после прочтения нескольких западных книг российские специалисты теряют способность что-либо понимать и делать в плане маркетинга, не знают, на кого из авторов можно опереться.

В-третьих, в нормально работающих компаниях маркетинг является не столько предметом заботы отдельных специалистов, сколько результатом объединения усилий, в том числе интеллектуальных, всего кадрового потенциала компании. Считается нормальным, что каждый специалист, имеющий возможность получить какую-либо полезную информацию о конкурентах или выпускаемой ими продукции, старается внести ее в маркетинговую базу данных своей компании.

В-четвертых, плохую службу служит россиянам их опыт работы в планово-распределительной экономике и отсутствие объективных, принятых в развитых рыночных странах представлений о конкурентоспособности продукции, стратегии конкурентоспособности предприятия, конкурентной среде и конкурентных преимуществах.

Но наиболее опасной ошибкой разработчиков является их непонимание интересов инвестора или кредитора и их психологии.

ИНТЕРЕСЫ И ПСИХОЛОГИЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ИНВЕСТОРА

Разработчикам бизнес-плана необходимо, чтобы инвестор вложил свой капитал в предлагаемое ими дело на приемлемых для них условиях. При этом разработчикам приходится учитывать, что у инвестора может быть несколько направлений вложения средств и, следовательно, за его привлечение к инвестиционному проекту придется конкурировать.

На схеме (рис. 2) представлена система вопросов, отражающих интересы, типичные для профессионального инвестора (кредитора), и ключевые элементы, имеющие решающее значение для одобрения проекта и принятия положительного решения о вложении средств.

Поскольку перечисленные вопросы являются отражением фактических интересов и психологии инвестора, то возможность получения им ясных ответов на свои вопросы из представленных документов оказывается для него, по сути, главным критерием оценки качества подготовки бизнес-плана.

ЧЕГО НЕ ХВАТАЕТ В СТРУКТУРАХ ЗАРУБЕЖНЫХ БИЗНЕС-ПЛАНОВ

Для современных российских условий принципиальное значение имеет ответ на вопрос, насколько принятые на Западе типовые структуры бизнес-планов подходят для составления бизнес-планов в России? Анализ значительного количества зарубежных методик разработки бизнес-планов позволяет представить типичную для них структуру, содержащую следующие разделы:

1. Изложение целей деятельности
2. Краткое описание бизнеса
3. Анализ рынка
4. Продукция (услуги)
5. Организация производства
6. Инвестиционный климат и риски
7. Конкуренция
8. Реализация продукции
9. Управление и кадры
10. Финансирование
11. Приложения

Насколько же эта структура подходит для составления российских бизнес-планов? Так, сегодня в России можно наблюдать попытки создания новых компаний по производству легковых автомобилей. Как правило, их инициаторы пытаются привлечь солидный иностранный капитал, без которого трудно обойтись. На первый взгляд кажется, что составить по западным стандартам интересный для инвесторов бизнес-план производства и реализации хороших автомобилей не сложно. Но это только на первый взгляд.

Когда зарубежные бизнесмены передадут такой бизнес-план своим экспертам, **то первым будет вопрос о потребительских свойствах будущих автомобилей.** А наше понимание качества и отношение к нему им хорошо известны. Они знают, что у нас привыкли <качество продукции> как полную совокупность всех потребительских свойств изделия подменять <техническим уровнем>, отражающим всего несколько параметров. В результате огромному количеству отечественной продукции, не соответствовавшей мировым стандартам качества, присваивался <Знак качества>.

Поэтому в российском бизнес-плане его разработчики обязательно должны показать, что они понимают существующую у нас проблему качества и знают, как ее можно решить в данном инвестиционном проекте. Именно в этом состоит одно из принципиальных отличий российского бизнес-плана от западного.

Второй серьезный вопрос - себестоимость. Эксперты знают, что анализировать действительную себестоимость продукции, работая ранее в экономике с придуманной системой цен, плохо оплачиваемым трудом и варварским отношением к ресурсам, у нас не привыкли. И уж тем более не умеют практически заниматься управлением себестоимостью с целью доведения ее до необходимого уровня. Недаром методы функционально-стоимостного анализа (ФСА) так и не нашли массового применения в отечественном производстве. На Западе же практическое управление себестоимостью - дело абсолютно естественное. Поэтому другим принципиальным отличием российского бизнес-плана от западного является то, что его разработчики должны показать, что они знают, как справиться с управлением себестоимостью при реализации данного проекта и в состоянии обеспечить ее необходимый уровень.

Наконец, **третий** вопрос (если ответы на два предыдущих - положительные) - **о способности россиян, предлагающих участие в проекте, реализовать его на практике.** Здесь имеют значение, во-первых, личные качества и опыт руководителей производств, берущихся за реализацию проекта; во-вторых, глубина и ясность видения ими будущего дела в деталях. В западной деловой среде все рассмотренные аспекты принято безоговорочно соблюдать, как само собой разумеющееся. Поэтому обычно они не освещаются в специальных разделах. В России же соответствующие разделы необходимо внести в бизнес-планы, поскольку инвестору нужна полная ясность по всем трем аспектам.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ СТРУКТУРА РОССИЙСКОГО БИЗНЕС-ПЛАНА

Таким образом, западные методики разработки бизнес-планов не могут применяться один к одному для российских условий ввиду существенно иной деловой среды. Это вызывает необходимость дополнять западные типовые структуры бизнес-планов, по крайней мере, тремя важными разделами, в которых авторы должны показать:

- адекватное понимание проблемы качества и возможность (способность) ее решения;
- способность обеспечить приемлемую конкурентоспособность за счет грамотного управления себестоимостью;
- ясное видение перспектив развития бизнеса и способность доводить начатое дело до конца.

В результате адаптированный к российским условиям бизнес-план приобретает следующую структуру:

1. Цели деятельности
2. Краткое описание бизнеса
3. Анализ рынка
4. Продукция (услуги)
5. Организация производства
6. Инвестиционный климат и риски
7. Достижение необходимого качества
8. Обеспечение конкурентоспособности
9. Реализация продукции
10. Управление и кадры
11. Финансирование
12. Эффективность бизнеса и возможные перспективы
13. Приложения

Структура российского бизнес-плана отличается от типичной западной за счет включения разделов 7 и 12 и изменения содержания раздела 8 (в него добавляется углубленное рассмотрение возможностей управления себестоимостью продукции). Важно то, что предлагаемая структура не противоречит западным требованиям к бизнес-планам, поскольку в ней есть все основные принятые в западной практике элементы, и в то же время она дополнена и адаптирована к условиям более тяжелой российской деловой среды.

УЧЕТ СИТУАЦИИ НА РЫНКЕ ИНВЕСТИЦИЙ

Свободные капиталы на рынке инвестиций движутся с учетом ряда объективных факторов в направлении более выгодных объектов вложения. Среди таких факторов - темпы экономического роста, кредито- и конкурентоспособность страны (региона) или отрасли, интегральная оценка риска вложений средств и др. Никто в мире не обязан вкладывать деньги именно в данный проект. Все определяет лишь его выгодность, соотношенная с рискованностью вложений.

Существует распространенное мнение, что инвестиции в российские проекты - дело чрезвычайно рискованное. Разговоры о плохом инвестиционном климате в России - не редкость, но так ли это на самом деле? То, что иностранным инвесторам и их экспертам выгодно занижать оценку российского инвестиционного климата, вполне понятно - кто сильно рискует, тот может претендовать на большую прибыль как на адекватную компенсацию. Но существует ли убедительно обоснованная интегральная оценка российского инвестиционного климата, которую зарубежные эксперты выводят по своим методикам, сравнивая Россию с Ираком, Нигерией, Венесуэлой и другими странами? Представляется, что такого обоснования и такой оценки для России в целом на самом деле нет.

Россия - огромная страна, имеющая 89 регионов, деловая среда в которых существенно отличается и очень многое зависит от местной власти. Поэтому тот, кто утверждает, что в России есть какая-то оценка инвестиционного климата, которую необходимо учитывать при кредитовании конкретного инвестиционного проекта, так же прав, как врач, пытающийся лечить пациента на основании средней по больнице температуры тела.

Разрабатывая бизнес-план реализации своего инвестиционного проекта, нужно описать инвестиционный климат именно для этого проекта, существующий в данном регионе страны. Нужно показать и аргументированно подать все положительные и привлекательные факторы. Обман инвестора, даже в мелочах, не допустим. Разработчик должен понимать, что оценка инвестиционной привлекательности проекта в решающей степени зависит от умения показать ее инвестору в бизнес-плане, а вовсе не от сделанных где-то и кем-то общих оценок инвестиционного климата в России.

Разработчикам следует включать в разделы своих бизнес-планов все, что считают нужным и полезным, имея в виду, что строгого государственного стандарта ни на форму бизнес-плана, ни на содержание его разделов в России, вероятно, не будет никогда. Да это, видимо, и не нужно. Развиваются бизнес, его технологии и организация, развивается и методология планирования реализации проектов. Следовательно, понятие <качественный бизнес-план> всегда будет относиться к какому-то конкретному моменту времени.

Бизнес-планирование

Бизнес-план является основой работы любого предприятия, наряду с имущественным обеспечением, входит в минимум гарантий для привлечения инвестиций.

Это не дань моде и не прихоть инвестора. Инвестор отчетливо понимает, что если вы не можете сделать качественный бизнес-план, то уж дело вы тем более не сможете поставить.

▶ Пояснения и рекомендации по формированию бизнес-идеи

В настоящее время, не существует определенных методик подготовки бизнес-плана, однако, общая структура бизнес-плана, в соответствии со стандартами UNIDO, должна придерживаться следующих основных параметров:

▶ Резюме

▶ Описание предприятия и отрасли

▶ Описание продукции (услуг)

▶ Маркетинг и сбыт продукции (услуг)

▶ Производственный план

▶ Организационный план

▶ Финансовый план

▶ Направленность и эффективность проекта

▶ Риски и гарантии

▶ Приложения к бизнес-плану

▶ Исходные данные для разработки бизнес-плана

• Резюме

Резюме - это самостоятельный рекламный документ, т.к. в нем содержатся основные положения всего бизнес - плана. Это будет единственная часть, которую будут читать большинство потенциальных инвесторов. А инвестор захочет прежде всего узнать следующую информацию: размер кредита, для какой цели, предполагаемые сроки погашения, гарантии, кто еще собирается инвестировать проект, какие собственные средства есть. [Подробнее...](#)

• Описание предприятия и отрасли

В данном разделе описывается:

- Общие сведения о предприятии
- Финансово-экономические показатели деятельности предприятия
- Структура управления и кадровый состав
- Направления деятельности, продукция, достижения и перспективы
- Отрасль экономики и ее перспективы
- Партнерские связи и социальная активность

[Подробнее...](#)

• Описание продукции (услуг)

В этом разделе Вы должны дать определение и описание тех видов продукции или услуг, которые будут предложены на рынок. Здесь следует указать некоторые аспекты технологии, необходимой для производства Вашей продукции или услуг. Важно, чтобы эта часть была написана ясным, четким языком, понятным для неспециалиста, не используйте профессиональный жаргон.

Опишите основные характеристики вашей продукции, при этом сделайте акцент на преимуществах, которые Ваша продукция несет потенциальным покупателям.

Важно, чтобы вы подчеркнули уникальность Вашей продукции или услуг: новая технология, качество товара, низкая себестоимость или какое-то особенное достоинство, удовлетворяющее запросам покупателей. Также необходимо, чтобы вы подчеркнули возможность совершенствования данной продукции (услуг).

Опишите имеющиеся у Вас патенты или авторские права на изобретения или приведите другие причины, которые могли бы воспрепятствовать вторжению конкурентов на Ваш рынок. Такими причинами могут быть эксклюзивные права на распространение или торговые марки. [Подробнее...](#)

• Маркетинг и сбыт продукции (услуг)

План маркетинга необходим, чтобы потенциальные клиенты превратились в реальных. Этот план

должен показать, почему клиенты будут покупать вашу продукцию или пользоваться Вашими услугами. Вам необходимо продумать и объяснить потенциальным партнерам или инвесторам основные элементы своего плана маркетинга: *ценообразование, схему распространения товаров, рекламу, методы стимулирования продаж, организацию послепродажного сопровождения, формирования имиджа*. Если у вас нет специального образования, следует почитать книги по маркетингу, обратиться за консультацией к специалистам. [Подробнее...](#)

- **Производственный план**

В этом разделе должны быть описаны все производственные или другие рабочие процессы, имеющие место на вашей фирме. Здесь вы должны рассмотреть все вопросы, связанные с помещениями, их расположением, оборудованием, персоналом. Так же должно быть уделено внимание планируемому привлечению субподрядчиков.

Вы должны кратко пояснить, как организована система выпуска продукции (услуг) и как осуществляется контроль над производственными процессами.

Вы также должны уделить внимание вопросам расположения производственных площадей и размещения оборудования. Наконец, в этом разделе должны найти отражение вопросы, связанные со сроками поставок, числом основных поставщиков и насколько быстро может быть увеличен или сокращен выпуск продукции. [Подробнее...](#)

- **Организационный план**

В данном разделе объясняется каким образом организована руководящая группа и описывается основная роль каждого ее члена. Показывается команда управления проектом и ведущие специалисты, правовое обеспечение, имеющиеся или возможные поддержка и льготы, организационная структура и график реализации проекта. В этом разделе должны быть представлены данные о ваших партнерах, их возможностях и опыте. Вы должны осветить механизм поддержки и мотивации ведущих руководителей, показать каким образом вы собираетесь заинтересовать их в достижении поставленных в бизнес-плане целей. Поэтому установите, как будет оплачиваться их труд (например: оклад, премии, долевое участие в прибыли). [Подробнее...](#)

- **Финансовый план**

Цель раздела - показать основные пункты из массы финансовых данных. Здесь даются нормативы для финансово-экономических расчетов, приводятся прямые (переменные) и постоянные затраты на производство продукции, калькуляция себестоимости продукции, смета расходов на реализацию проекта, потребность и источники финансирования, рассчитывается таблица расходов и доходов, поток реальных денег (поток наличности), прогнозный баланс. [Подробнее...](#)

- **Направленность и эффективность проекта**

В разделе указывается направленность и значимость проекта, показатели эффективности его реализации, производится анализ чувствительности проекта. [Подробнее...](#)

- **Риски и гарантии**

Показываются предпринимательские риски и возможные форс-мажорные обстоятельства, приводятся гарантии возврата средств партнерам и инвесторам. [Подробнее...](#)

Элементы бизнес-плана:

1. [Резюме](#)
2. [Цели и задачи](#)
3. [Продукт \(услуга\)](#)
4. [Анализ рынка](#)
5. [План маркетинга](#)
6. [План производства](#)
7. [Управленческий персонал](#)
8. [Источники и объем требуемых средств](#)
9. [Финансовый план и оценка риска](#)
10. [Детальный финансовый план \(бюджет\)](#)