

---

## Классификация бизнес-планов и основные методики бизнес-планирования

---

### Классификация бизнес-планов

Предприятие может иметь одновременно несколько бизнес-планов, в которых степень детализации обоснований может быть различной. В малом предпринимательстве бизнес-план и план предприятия могут совпадать и по объему и по содержанию. Любой бизнес-план должен давать убедительные ответы для самого предпринимателя и его возможных партнеров, по крайней мере, на пять основных вопросов (см. рис. 3).

### Назначение бизнес-плана и его основные элементы



Рисунок 3

В рыночной экономике существует множество версий бизнес-планов по форме, содержанию, структуре и т.д. Их можно классифицировать по различным основаниям. Приведенная ниже система классификации не единственная и не претендует на завершенность.

Выделены следующие основания классификации бизнес-планов:

- тип плана – по основным сферам деятельности, в которых осуществляется план;
- класс плана – по составу и структуре плана и его предметной области;
- масштабы – по размерам плана, численности его участников и степени влияния на окружающий мир;
- длительность – по продолжительности периода осуществления плана;
- по объектам бизнеса.

Характеристика основных видов планов, сгруппированных по первым четырем основаниям, представлена в таблице 2.

**Таблица 2 – Классификация бизнес-планов**

<b>Критерии классификации</b>	<b>Вид бизнес-плана</b>
Тип плана	Технический, организационный, экономический, социальный, смешанный
Класс плана	Монопланы – отдельные планы различного типа, вида и масштаба. Мультипланы – комплексные планы, состоящие из ряда монопланов и требующие применения многопланового управления. Мегапланы – целевые программы развития регионов, отраслей и других образований, состоящие из ряда моно- и мультипланов
Масштабы плана	Малый, средний, крупный, очень крупный. Это разделение условное. Масштабы планов можно конкретизировать – межгосударственный, международный, национальный (государственный), межрегиональный и региональный, межотраслевой и отраслевой, корпоративный, ведомственный, план одного предприятия
Длительность плана	Краткосрочный (до трех лет), среднесрочный (от трех до пяти лет), долгосрочный (свыше пяти лет)

Широкое распространение в экономической литературе получила классификация бизнес-планов по объектам бизнеса. Согласно данной классификации бизнес-планы, разрабатываются в различных модификациях в зависимости от назначения: по бизнес-линиям (продукция, работы, услуги, технические решения), по предприятию в целом (новому или действующему) (см. рис.4).

## Типология бизнес-планов по объектам бизнеса



**Рисунок 4**

Бизнес-план финансового оздоровления предприятия составляется для неплатежеспособных предприятий и имеет свою особую структуру и логику изложения. Он создается в обязательном порядке и служит:

- для выработки стратегии выживания предприятия;
- составления плана проведения реорганизационных процедур;
- организации управления предприятием в условия кризиса или в его предвидении;
- обоснования необходимости и возможности предоставления предприятию государственной поддержки.

Большая часть бизнес-планов носит инвестиционный (затратный) характер. Величина инвестиций, обязательных для осуществления бизнес-плана, зависит от всех перечисленных оснований их классификации, прежде всего от масштаба и длительности.

К инвестиционным обычно относят планы или проекты, главной целью которых является вложение средств в различные виды бизнеса для получения прибыли. В этой группе бизнес-планов выделяют инновационные проекты, к которым относят систему различных нововведений, обеспечивающих непрерывное развитие организационно-экономических систем.

Инвестиционные проекты можно дифференцировать по ряду классификационных признаков:

По масштабу (размеру) различают:

- малые проекты, которые невелики по объёму. Это, например, создание опытно-промышленных установок, строительство небольших зданий, сооружений, предприятий небольшой мощности;
- мегапроекты - это целевые программы, содержащие множество взаимосвязанных проектов, объединённых общей целью, выделенными для реализации ресурсами и

отпущенным на их выполнение временем. Они могут быть международными, государственными, национальными, региональными, межотраслевыми, отраслевыми.

По срокам реализации выделяют (в условиях России):

- краткосрочные проекты (на срок до 1 года);
- среднесрочные проекты (на срок от 1 года до 3 лет);
- долгосрочные проекты (на срок свыше 3 лет).

По степени ограниченности используемых ресурсов выделяют:

- проекты, для которых заранее не устанавливаются ограничения по ресурсам (например, проекты стратегического характера);
- проекты с ограничением по некоторым видам ресурсов (по времени исполнения проекта);
- проекты с ограничением по многим видам ресурсов (по времени, стоимости проекта, его трудоёмкости и т.д.)

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

Близок к бизнес-плану и такой привычный ранее российским предпринимателям документ, как технико-экономическое обоснование (ТЭО). Но главное отличие бизнес-плана – в его стратегической направленности, предпринимательском характере, гибком сочетании производственного, технического, финансового и рыночного аспектов деятельности на основе внутренних возможностей организации и внешнего окружения.

---

## **Общая характеристика основных методик бизнес-планирования**

---

Для разработки бизнес-плана используются методики или пособия, выбор которых для инициаторов проекта сейчас достаточно широк. Эта литература является, в основном, нужной и полезной, хотя и встречаются методики явно недоработанные, а некоторые с ошибками. Многих из них объединяет следующее:

- в основе методики лежит описание структуры бизнес-плана (последовательность разделов);
- в общих чертах говорится о том, как и что нужно написать в каждом разделе;
- приводятся примеры написания бизнес-плана;
- в приложении указывается структура затрат и приводятся нормативные акты;
- рассчитаны на руководителей, которые должны изучить методики и целый ряд сопутствующей литературы, собрать информацию по общей схеме и, исходя из общих рекомендаций, разработать бизнес-план.

Наиболее распространенными методиками по разработке бизнес-планов являются зарубежные методики: Европейского банка реконструкции и развития (ЕБРР), Мирового банка реконструкции и развития (МБРР), Международной финансовой корпорации (МФК) — структуры Мирового Валютного Фонда, а также UNIDO (разработка венской лаборатории) и др. (см. табл. 3).

**Таблица 3 – Основные характеристики зарубежных методик разработки бизнес-плана**

№	Наименование	ЕБРР	МБРР	МФК	UNIDO
1	2	3	4	5	6
1.	Цель	Убедить инвестора (кредитора) в экономической эффективности предлагаемого проекта.			
2.	Структура:				
2.1	Резюме	Краткое изложение результатов всех расчетов, приведенных во всех последующих разделах бизнес-плана (объемом в 2-3 страницы).			
2.2	Описание компании	Описывается финансово-экономическое состояние на основе балансов, отчетов о прибыли и убытках за последние (как правило) шесть кварталов. Дается расшифровка того, что представляют собой внеоборотные активы предприятия, инфраструктура, кадровый состав, команда менеджеров, собственники, порядок работы на предприятии, структура самого предприятия.			
2.3	Рынок	<p>Включает в себя подробные результаты маркетинговых исследований того сегмента рынка, на котором реализуется продукция предприятия. Здесь в обязательном порядке освещаются следующие вопросы:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) поставщики, доля в объеме поставок, условия поставок, цены на закупаемую продукцию;</li> <li>2) потребители, доля в объеме продаж, условия, цены и порядок продаж;</li> <li>3) основные конкуренты, а также производители товаров-субститутов, тактика и стратегия поведения на рынке, их доли на рынке;</li> <li>4) описание рынка (емкость, географическое положение, либерализм или консерватизм властей тех регионов, на которых располагается сегменты рынка);</li> <li>5) выработанные маркетинговые мероприятия самого предприятия.</li> </ol> <p>Именно здесь объясняются причины возникновения необходимости разработки и реализации проекта.</p>			

2.4	Проект	Техническое описание проекта, включая описание необходимого оборудования, технологических процессов и линий. Описываются производители необходимого оборудования, условия приобретения и поставки.			
2.5	Финансовый план:				
2.5.1	Финансирование проекта	Доли участия заявителя и инвестора (кредитора) в проекте.			
2.5.2	Калькуляция проектных затрат	Указывается, на что именно необходимо затратить средства по данному проекту.			
2.5.3	Доходы по проекту	Представлены все текущие поступления и затраты в процессе реализации проекта. Производится расчет валовой, операционной и чистой прибыли.			
2.5.4	Чувствительность проекта			Расчет проводится	Расчет проводится
2.5.5	Проектно-балансовая ведомость		Полная – соответствует балансу	Сокращенная	Полная – соответствует балансу
2.5.6	Расчет денежных потоков		Расчет проводится		Расчет проводится
2.5.7	Расчет внутренней нормы доходности	Расчет проводится		Расчет проводится	Расчет проводится

Различие между методиками вытекает из того, что в каждом из них считается наиболее важным. В методиках МФК, ЕБРР и UNIDO большее внимание уделяется обоснованию экономической эффективности проекта, в методике МБРР — оценке ситуации на рынке, где действует или предполагает действовать предприятие, являющееся разработчиком проекта.

Выбор конкретной методики разработки бизнес-плана, глубина и временной горизонт его проработки, вариантность закладываемых в него решений, объем, наличие прилагаемых документов и справок зависят от многих факторов. Среди них можно отметить:

- величину предполагаемых инвестиций по конкретному проекту и специфику потенциального инвестора (его интересы, специализацию, психологию, опыт инвестирования, национальную принадлежность);
- является ли целью написания бизнес-плана получение банковского кредита (коммерческие банки не имеют единого подхода к разработке бизнес-планов и, почти каждый крупный банк старается разработать собственную методику, в которую закладывает свои требования);
- разрабатывается ли бизнес-план для получения государственной поддержки в виде налоговых льгот, частичного финансирования из государственных источников, в форме гарантий Правительства по кредитам либо для преобразования государственных (арендных) предприятий (предприятие приватизируется);
- планируется ли вложить собственные средства в создание нового или развитие уже существующего бизнеса (разрабатывается бизнес-план на основе глубоких маркетинговых исследований для внутреннего пользования, с учетом рисков, связанных с реализацией проекта и выводами о реальной эффективности планируемых инвестиций, а также разрабатывается модель проекта, которая позволит управлять проектом во время его реализации).

На какой методике остановиться – американской, английской, немецкой или какой-то другой не столь принципиально. Важно, чтобы документ в итоге содержал обязательные разделы, в которых анализировались бы конкретные аспекты бизнес-плана, исходная и итоговая информация (показатели) были достоверными, обоснованными и базировались на документальных источниках и расчетах, а также чтобы он был полностью понятен тому кругу лиц, которым он будет представлен.

Методика Организации по промышленному развитию ООН - методика ЮНИДО получила наибольшее распространение в России.

Подход к построению типового бизнес-плана, предложенный экспертами ЮНИДО, позволяет при разработке бизнес-плана не упустить существенных моментов в описании текущей или планируемой деятельности предприятия и представить результаты в виде, наиболее подходящем для восприятия как западными, так и отечественными финансистами. Данная методика играет роль единой базы, некоего универсального языка, позволяющего общаться между собой специалистам в области инвестиционного проектирования, финансового анализа, менеджерам компаний из различных стран мира. Большинство известных на данный момент программных продуктов (компьютерных систем) для бизнес-планирования опираются на методику ЮНИДО, например Project Expert, в основу которой положена данная методика по оценке инвестиционных проектов и методика финансового анализа, определенная международными стандартами IAS.

Организация по промышленному развитию, являясь подразделением Организации Объединенных наций, сама ведет работу как по совершенствованию и вопросам всемирного использования своей методики, так и ее реализации в форме компьютерных программ.

Подход и методология ЮНИДО изложены в «Руководстве по подготовке технико-экономических обоснований промышленных проектов».

Бизнес-план должен состоять из одиннадцати глав, подготовленных в соответствии с частью II Руководства, и в каждой из них следует дать подробный анализ и информацию в соответствии со следующими разделами:

Глава 1 Резюме;

Глава 2 Предыстория и основная идея проекта;

Глава 3 Анализ рынка и стратегия маркетинга;

Глава 4 Сырье и материалы;

Глава 5 Место осуществления, строительная площадка и экологическая оценка;

Глава 6 Инженерное проектирование и технология;

Глава 7 Организация производства и накладные расходы;

Глава 8 Людские ресурсы;

Глава 9 Планирование и сметная стоимость работ по проекту;

Глава 10 Финансовая оценка;

Глава 11 Экономический анализ издержек и прибыли.

**Информационные связи между разделами бизнес-плана, согласно методики ЮНИДО, представлены на рисунке 5.**



**Рисунок 5**

**Информационные связи между разделами бизнес-плана**

При переносе любых зарубежных рекомендаций на российскую почву необходима их корректировка с учетом российских реалий. В этой связи в Российской Федерации в 1999 г. Минэкономики РФ, Минфин РФ и Госстроем РФ были разработаны и действует до настоящего времени нормативный документ, получивший название «Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов». Данный документ более адекватно отражает особенности оценки эффективности инвестиционных проектов (ИП) в условиях переходной российской экономики, содержит более полное и конкретизированное описание основных методов такого расчета.

Из особенностей нынешней российской экономики, не отраженных в зарубежных методических разработках и соответствующих им компьютерных программах, Методические рекомендации (далее - Рекомендации) учитывают:

- относительно высокую и переменную во времени инфляцию, динамика которой часто не совпадает с динамикой валютных курсов;
- возможность использования в проектах нескольких валют одновременно;
- неоднородность инфляции, т.е. различие по видам продукции и ресурсов темпов роста цен на них;
- специфическую роль государства, заключающуюся в регулировании цен на некоторые важные для реализации многих инвестиционных проектов виды товаров и услуг, в практике оказания поддержки некоторым инвестиционным проектам при общей ограниченности бюджетных средств;



- относительно высокую, переменную во времени и неодинаковую для различных российских и зарубежных участников проекта цену денег, что приводит к большому разбросу и динамичности индивидуальных норм дисконта, кредитных и депозитных процентных ставок;
- отсутствие эффективных рынков, в особенности рынка ценных бумаг и недвижимости, и как следствие - существенное различие между "справедливой" и рыночной стоимостью ценных бумаг, а также между оценочной и рыночной стоимостью имущества;
- значительную неопределенность исходной информации для оценки инвестиционных проектов и высокий риск, связанный с их реализацией;
- сложность и нестабильность налоговой системы;
- отличие от западной системы бухгалтерского и статистического учета.

Рекомендации основываются на существующих нормативных документах: в первую очередь на Федеральном законе «Об инвестиционной деятельности в Российской Федерации, осуществляемой в форме капитальных вложений» от 25 февраля 1999 г. № 39-ФЗ, а также на существующих СП и СНиПах, «Положении о составе затрат по производству и реализации продукции ... включаемых в себестоимость продукции ...», документах, отражающих налоговые и иные правовые нормы, но не дублируют их.

Рекомендации содержат описание корректных (непротиворечивых и отражающих правила рационального экономического поведения хозяйствующих субъектов) методов расчета эффективности инвестиционных проектов (ИП).

По мере появления новых нормативных документов, например при изменении налогового законодательства, или системы бухгалтерского учета, отдельные приведенные в Рекомендациях положения и процедуры могут потребовать корректировки, однако принципы и методы оценки эффективности ИП при этом сохраняются.

В этих целях Рекомендации предусматривают:

- унификацию терминологии и перечня показателей эффективности ИП, разрабатываемых различными проектными организациями, а также подходов к их определению;
- систематизацию и унификацию требований, предъявляемых к предпроектным и проектным материалам при рассмотрении расчетов эффективности ИП, а также к составу, содержанию и полноте исходных данных для проведения этих расчетов;
- установление требований к экономическому сопоставлению вариантов технических, организационных и финансовых решений, разрабатываемых в составе отдельного ИП;
- рационализацию расчетного механизма, используемого для определения показателей эффективности, и приведение его в соответствие с нормативными требованиями и расчетными формами, принятыми в международной практике;
- учет особенностей реализации отдельных видов ИП, обуславливающих использование нестандартных методов оценки эффективности.

Рекомендации предназначены для предприятий и организаций всех форм собственности, участвующих в разработке, экспертизе и реализации ИП.

При привлечении сторонних проектно-изыскательских организаций Рекомендации могут являться основой для формулирования требований к технико-экономическим расчетам и

обоснованиям при выдаче этим организациям заданий на разработку проектных материалов.

Рекомендации могут быть приняты в качестве основы для создания нормативно-методических документов по разработке и оценке эффективности отдельных видов ИП, учитывающих их специфику.

Рекомендации используются:

- для оценки эффективности и финансовой реализуемости ИП;
- для принятия решений о государственной поддержке ИП
- для оценки эффективности участия в ИП хозяйствующих субъектов;
- для сравнения альтернативных (взаимоисключающих) ИП, вариантов ИП и оценки экономических последствий выбора одного из них;
- для оценки экономических последствий отбора для реализации группы ИП из некоторой их совокупности при наличии фиксированных финансовых и других ограничений;
- для подготовки заключений по экономическим разделам при проведении государственной, отраслевой и других видов экспертиз обоснований инвестиций, ТЭО, проектов и бизнес-планов;
- для принятия экономически обоснованных решений об изменениях в ходе реализации ИП в зависимости от вновь выявляющихся обстоятельств (экономический мониторинг).

---

## Контрольные вопросы

---

**1. Отметьте основные типы бизнес-планов:**

- Технический
- Паранормальный
- Экономический
- Организационный
- Социальный
- Развлекательный
- Смешанный

**2. Дайте определение понятию «Мегаплан»:**

- многостраничный документ, являющийся максимально подробным бизнес-планом
- бизнес-план развития направления деятельности фирмы в особой, наукоемкой, ресурсоемкой отрасли
- целевые программы развития регионов, отраслей и других образований, состоящие из ряда моно- и мультипланов

**3. В чем состоит особенность Бизнес-плана финансового оздоровления предприятия?**

- Такой бизнес-план предусматривает пристальное внимание к состоянию физического здоровья сотрудников предприятия
- Такой бизнес-план составляется для неплатежеспособных предприятий и имеет свою особую структуру и логику изложения. Он служит для выработки стратегии выживания предприятия, составления плана

проведения реорганизационных процедур, организации управления предприятием в условия кризиса или в его предвидении, обоснования необходимости и возможности предоставления предприятию государственной поддержки.

- Такой бизнес-план предусматривает привлечение крупных дополнительных инвестиций в фирму

4. **Что является главной целью инвестиционных бизнес-планов?**

- Вложение средств в различные виды бизнеса для получения прибыли
- Возможность инвестировать средства в малоразвитые отрасли производства
- Вложение средств в различные инвестиционные фонды с дальнейшей целью развития производственной сферы в стране

5. **Укажите период КРАТКОСРОЧНОГО бизнес-плана в условиях России:**

- до 2 лет
- до 6 месяцев
- до 1 года
- от 3 месяцев