

УДК 65.012.23

Г.Н. Востров, канд. техн. наук, доц.,  
Е.Ю. Кобилицкая, специалист, Одес. нац. поли-  
техн. ун-т

## ОСОБЕННОСТИ СОВРЕМЕННОЙ СТРУКТУРЫ БИЗНЕС-ПЛАНА

*Г.М. Востров, О.Ю. Кобилицька.* **Особливості сучасної структури бізнес-плану.** Здійснено аналіз загальної структури ефективного бізнес-плану. Розроблено технологію побудови ефективного бізнес-плану.

*Г.Н. Востров, Е.Ю. Кобилицкая.* **Особенности современной структуры бизнес-плана.** Осуществлен анализ общей структуры эффективного бизнес-плана. Разработана технология построения эффективного бизнес-плана.

*G.N. Vostrov, E.Yu. Kobilitskaya.* **The features of business-plan modern structure.** The analysis of general structure of effective business-plan is carried out. The technology of constructing an effective business-plan is developed.

В условиях рыночной экономики и вступления Украины в ВТО многие предприятия меняют стратегию хозяйственной деятельности, разрабатывая новые виды продукта — товара, работ, услуг, тем самым занимая новые рыночные ниши.

Для разработки и реализации этих инноваций необходимы финансы, которые можно получить через различные финансовые институты, такие как инвестиционные компании, банки, желающие увидеть гарантии возврата вкладов, анализ баланса предприятия, оценку эффективности его работы и др., обеспечение чего может быть документально представлено в бизнес-плане.

Бизнес-план и его специализированные разновидности — инвестиционный проект, инновационный проект, антикризисная программа, программа стратегического развития и др. — становятся для предпринимателя все более важным документом. Ни одна компания не может выразить цели своего существования и получить внешнее финансирование без разработанного бизнес-плана.

Существует много подходов к бизнес-планированию. Все они предполагают короткое, но содержательное и четкое раскрытие всех сторон предлагаемого проекта [1]. Однако нередко из бизнес-плана нельзя получить полную информацию о новом продукте, человеческих ресурсах для его реализации, рынке сбыта, конкурентоспособности, о прибыльности и рентабельности предприятия при его реализации и, главное, о потребителях с повышенным интересом к нему.

На первый план выступают определение условий, которым должен удовлетворять бизнес-план для реализации и получения ожидаемого результата, и выбор методики определения эффективности бизнес-плана.

Быстрое развитие технологий, усложнение и многообразие предлагаемых продуктов, сокращение их жизненного цикла, появление большого количества конкурентоспособных компаний, повышение требовательности потребителей, увеличение объема и скорости получения информации, новых знаний — все эти и другие изменения вынуждают хозяйствующие субъекты менять технологию, структуру производства, диверсифицировать выпуск продукции в соответствии с новыми условиями. Управление компанией принимает все более предпринимательский характер: возрастает роль предвидения, стратегического прогнозирования.

Стимулирование кадров предприятия направлено на поощрение их инициативы, предприимчивости, новаторства. В бизнес-плане должно быть оговорено вознаграждение его разработчиков при успешной реализации проекта — доля собственных акций, к примеру.

Таким образом, ожидаемый результат при построении бизнес-плана — его реализация. Реализация бизнес-плана под инновационный проект будет связана с большими финансовыми рисками. А большой риск на себя, как правило, берут венчурные компании.

Единого определения венчурного капитала пока не существует, его можно описать, как долгосрочный, рискованный капитал, инвестируемый в акции новых и быстрорастущих компаний с целью получения высокой прибыли после регистрации акций этих компаний на фондовой бирже.

Известно определение венчурного капитала — это паевой капитал, предоставляемый профессиональными фирмами, которые инвестируют и совместно управляют новыми частными компаниями или развивающимися компаниями, демонстрирующими высокий потенциал роста [1].

Таким образом, венчурный капитал можно охарактеризовать как экономический инструмент, используемый для финансирования ввода в действие компании, ее развития, захвата или выкупа инвестором при реструктуризации собственности. Инвестор предоставляет фирме требуемые средства путем вложения их в ее уставный капитал и / или выделения связанного кредита. За это получает оговоренную долю, не обязательно в форме контрольного пакета, в уставном фонде компании, которую оставляет за собой до тех пор, пока не посчитает нужным продать ее и получить причитающуюся ему прибыль.

Особенности использования венчурного капитала предъявляют специфические требования к бизнес-плану. В первую очередь обращается внимание на следующие факторы [1].

*Воспринимаемый риск.* Если компания, не зарекомендовавшая себя, производит новую продукцию, и особенности управления ею неизвестны, то инвестиции в нее будут считаться высокорисковыми; в противном случае — малорисковыми; фактор учитывается при определении требуемой рентабельности и будущей стоимости компании.

*Клиентская база компании.* Если в бизнес-плане показано, что у компании много клиентов, и доля каждого в продажах не превышает 10 %, то инвестор воспримет это положительно, в противном случае он может либо повысить требуемый уровень рентабельности, либо понизить будущую стоимость фирмы.

*Устойчивая прибыль.* От этого фактора зависит стоимость фирмы. Венчурный инвестор будет оценивать будущую стоимость фирмы на основе того, какой, по его мнению, будет устойчивая прибыль после уплаты налогов. План, конечно, покажет рост прибыли по годам, но инвестор дисконтирует показатели прибыли, начиная со второго года, поэтому не стоит рассчитывать стоимость своей фирмы на основании прибыли, ожидаемой, к примеру, в четвертом году.

*Требуемая рентабельность.* Этот фактор также повлияет на стоимость компании. Инвестор может запросить достаточно высокий процент рентабельности, к примеру, для малорисковых инвестиций — 20, а для высокорисковых — все 40 %, т.к. вкладывая деньги в проект, сильно рискует и хочет получить максимальную выгоду.

*Отраслевой коэффициент цена/прибыль.* Показывает во сколько раз сумма, которую инвестор выделит компании, должна превышать его годовую прибыль.

Практика показывает, что отсутствие сбалансированного и постоянно обновляемого бизнес-плана свидетельствует о недостатках в системе управления фирмой и негативно влияет на возможности привлечения финансовых ресурсов. Напротив, эффективное планирование обеспечивает определенную надежность финансирования фирмы, что очень важно для ее успешного функционирования в стремительно меняющихся условиях внешней среды. Однако, к сожалению, далеко не все отечественные предприятия и организации используют бизнес-планирование. А если и применяют, то бизнес-планы не всегда грамотно составлены и сбалансированы.

Согласно сложившейся структуре эффективного бизнес-плана [1] можно выделить наиболее важные, часто встречающиеся разделы информации:

— резюме — для краткого ознакомления потенциального инвестора или кредитора с содержанием бизнес-плана;

— информация о денежных потоках предприятия, если оно уже функционирует некоторое время;

— информация о продукте; если это новая разработка, то о его новизне, в чем она заключается;

- информация о конкурентоспособности продукта;
- информация о потенциальных потребителях и поставщиках;
- данные о сырье и др. составляющих, которые предполагается использовать;
- информация о человеческом потенциале;
- финансовые прогнозы, в т.ч. прогнозы денежных потоков.

При этом информация во всех разделах логически увязана, например, информация в резюме не может отличаться от содержащейся в последующих разделах.

Предлагается рассмотреть первые три раздела бизнес-плана.

*Резюме* представляет собой концепцию бизнеса — предельно сокращенную версию всего бизнес-плана, но может иметь и самостоятельное значение, трактоваться как реклама при предоставлении заявки потенциальному инвестору на начальное или дополнительное финансирование. Концепция излагается достаточно свободно. Однако основное требование — простота и лаконичность изложения, минимум специальных терминов. Возможны фотографии продукта или рисунок, краткое его описание. Объем раздела не должен превышать три — четыре страницы. Необходимо составлять запоминающееся резюме, дающее четкое представление об эффективности проекта, для которого построен бизнес-план, и его вероятностной оценке.

*Информация о денежных потоках* предприятия — непрерывном процессе движения денежных средств во времени — очень важна. Денежные средства обслуживают практически все аспекты операционной, инвестиционной и финансовой деятельности [2].

От полноты и своевременности снабжения денежными ресурсами зависят результаты основной (операционной) деятельности предприятия, степень его финансовой устойчивости и платежеспособности, конкурентные преимущества выпускаемого продукта и предприятия в целом, необходимые для текущего и перспективного развития. Банк, инвестиционная фирма, венчурная компания должны знать, какой суммой наличных может оперировать предприятие на данный момент.

*Информация о продукте* — ключевая в бизнес-плане, т.к. основное назначение продукта — удовлетворение потребности клиента. Эти данные могут быть основные и второстепенные, если продукт приносит косвенную пользу.

Поскольку основное назначение продукта — удовлетворение потребностей конечного покупателя, важно отметить факторы его привлекательности. Известно их представление в виде неориентированного графа (рис. 1) [3].

Однако неориентированный граф не показывает связи между самими факторами привлекательности, на что в первую очередь следует обратить внимание.

Анализ показал, что фактор привлекательности “цена” зависит от всех остальных, кроме фактора “возможность приобретения”, на который сама цена оказывает влияние.

Таким образом, можно построить ориентированный граф факторов привлекательности продукта (рис. 2).

Рассмотрим более подробно взаимосвязи факторов привлекательности продукта.

На динамику цены оказывают влияние:

— срок службы продукта, длительность которого привлекательна для покупателя; кроме того, для повышения срока службы, к примеру, техники делаются дополнительные разработки, используются более дорогие материалы, а, следовательно, себестоимость такого продукта выше, что так же оказывает прямое влияние на цену;

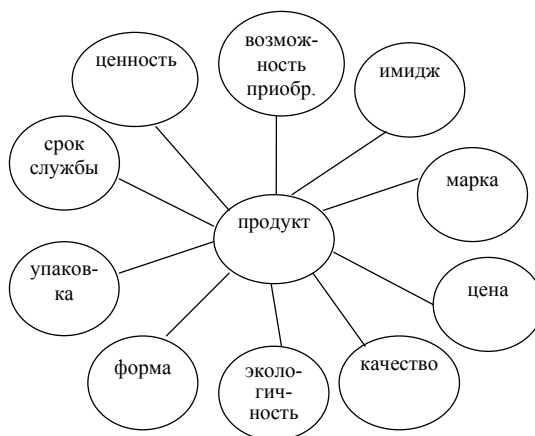


Рис. 1. Неориентированный граф факторов привлекательности продукта

— качество, т.к. высокий уровень, как правило, соответствует высокой себестоимости, а значит, влияет на повышение цены;

— экологичность, поскольку дорогие экологически безопасные материалы и комплектующие прямо влияют на себестоимость и, как следствие, на цену;

— ценность, примером влияния которой на цену могут послужить картины; используемые материалы и вложенный труд могут быть идентичны, однако полотна общепризнанных авторов имеют большую художественную ценность, и, следовательно, цена на них будет выше;

— марка, известностью привлекающая покупателя; у производителя известной торговой марки расходы на рекламу и пр. выше, чем у менее известного конкурента, что оказывает прямое влияние на цену;

— имидж, т.к. потеря по каким-то причинам положительного имиджа продукта, например, из-за выпуска партии сока с ухудшенными вкусовыми качествами, приводит к падению спроса на него и, соответственно, к падению ценового уровня;

— упаковка, оригинальностью привлекающая внимание к продукту, поэтому производителю целесообразно затратить больше средств на материалы для данного фактора привлекательности, что повлияет на себестоимость и, как следствие, на цену;

— форма продукта, если она малоудобна в использовании, а на рынке присутствуют более привлекательные, с этой точки зрения, изделия конкурентов, то производитель может привлечь покупателей, снизив цену.

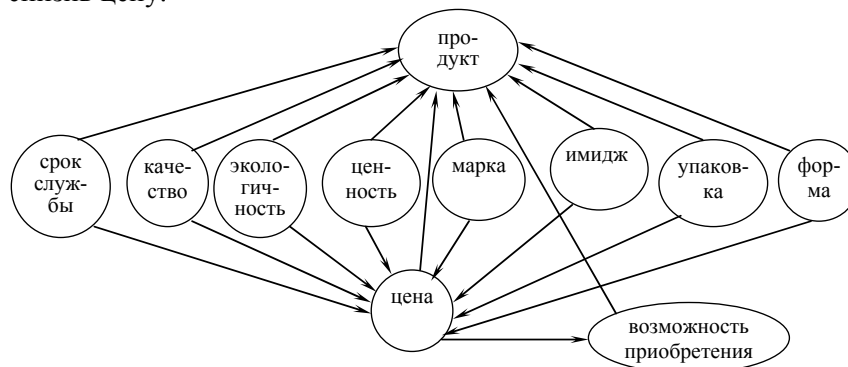


Рис. 2. Ориентированный граф факторов привлекательности продукта

Итак, в связи с некоторыми особенностями инновационного продукта и приоритетов венчурного капиталиста возникают риски, и следует более точно оценивать их, чтобы можно было обосновано принимать решение о поддержке или отклонении проекта.

Кроме того, при разработке раздела информации о продукте в бизнес-плане следует уделить особое внимание факторам его привлекательности, оказывающим влияние на цену, т.к., по сути, она формирует прибыль предприятия.

Бизнес-план также должен содержать количественную оценку каждого этапа описания проекта, которую можно представить с помощью математических моделей.

## Литература

1. Барроу, П. Бизнес-план, который работает / П. Барроу. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. — 282 с.
2. Савицкая, Г.В. Экономический анализ / Г.В. Савицкая. — М.: Новое знание, 2003. — 640 с.
3. Слиньков, В.Н. Бизнес-план и организация финансово-хозяйственной деятельности предприятия / В.Н. Слиньков. — К.: Алерта, 2006. — 520 с.

Рецензент д-р экон. наук, проф. Одес. нац. политехн. ун-та Проциус И.П.

Поступила в редакцию 17 октября 2008 г.