



ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ
Национальный исследовательский университет

ВЫСШАЯ ШКОЛА МЕНЕДЖМЕНТА

М. А. Бек

БИЗНЕС- ПЛАНИРОВАНИЕ

Учебно-методическое пособие
для слушателей программы МВА,
обучающихся по специальностям
«Стратегический менеджмент»
и «Финансы»

Москва
Бизнес Элайнмент
2011

Серия «Crede experto»

Редакционная коллегия серии:

Н. И. Берзон, Г. Н. Константинов, И. В. Липсиц, Е. А. Рязанцева,

С. Р. Филонович (председатель)

Бек, М. А.

Б42 Бизнес-планирование [Текст]: учебно-методическое пособие для слушателей программы MBA, обучающихся по специальностям «Стратегический менеджмент» и «Финансы» / М. А. Бек; НИУ «Высшая школа экономики», Высшая школа менеджмента. — М.: Бизнес Элайнмент, 2011. — 132 [1] с. — (Серия «Crede experto»). — 100 экз. — ISBN 978-5-91296-023-9.

Практика бизнес-планирования, которому посвящено настоящее учебное пособие, опирается на использование знаний по общему и стратегическому менеджменту, риск-менеджменту, маркетингу, финансовому и инвестиционному анализу, бухгалтерскому и управленческому учету, управлению проектами и многим другим направлениям менеджмента.

Основное внимание в пособии уделено структуре и содержанию бизнес-планов, анализу и учету рисков при бизнес-планировании, этапности работы над бизнес-планом, обоснованию основных планово-проектных решений, маркетинговым аспектам бизнес-планирования, финансово-экономическому обоснованию бизнес-плана с использованием пакетов прикладных программ, анализу бизнес-плана с позиций инвестора, кредитора. Для облегчения восприятия и удобства использования основная часть учебного материала представлена в форме таблиц и рисунков, сопровождаемых необходимыми пояснениями и комментариями.

Для специалистов с опытом практической работы в бизнесе, получающих дополнительное (к высшему профессиональному) образование в области общего, стратегического и финансового менеджмента.

УДК-005.511(083.92)(07)

ББК-65.290-2

Предисловие.....	4
Программа курса «Бизнес-планирование».....	8
Тема 1. Типология, структура и содержание бизнес-планов.....	13
Вопросы для самопроверки.....	34
Задание.....	34
Литература к теме 1.....	34
Тема 2. Анализ и учет рисков при бизнес-планировании.....	36
Вопросы для самопроверки.....	54
Задание.....	54
Литература к теме 2.....	54
Тема 3. Этапность работы над бизнес-планом. Анализ и обоснование основных планово-проектных решений.....	56
Вопросы для самопроверки.....	72
Задание.....	72
Литература к теме 3.....	72
Тема 4. Маркетинговые аспекты бизнес-планирования.....	74
Вопросы для самопроверки.....	90
Литература к теме 4.....	90
Тема 5. Финансово-экономическое обоснование бизнес-плана с использованием пакетов прикладных программ.....	92
Вопросы для самопроверки.....	114
Задание.....	114
Литература к теме 5.....	114
Тема 6. Анализ бизнес-плана с позиций инвестора и кредитора.....	115
Вопросы для самопроверки.....	128
Задание.....	128
Литература к теме 6.....	128
Вопросы к зачету.....	130

Предисловие

Бизнес-планы играют значительную роль в реализации инвестиционных проектов, в управлении развитием и повышением эффективности организаций бизнеса, широко используются при коммуникациях на всех этапах осуществления инвестиционных проектов и планов развития организаций.

Но история их применения началась в нашей стране сравнительно недавно. До конца 1980-х гг., в период централизованного планового управления экономикой, слова «планирование» и «бизнес» редко использовались совместно. В 1990-х гг., когда возможности создания и ведения бизнеса в России существенно расширились, возник значительный спрос на литературу по бизнес-планированию. В числе первых руководств, позволивших удовлетворить эти новые потребности, можно выделить переведенную на русский язык книгу «Руководство по подготовке промышленных технико-экономических исследований» В. Беренса и П. М. Хавранека (1995). Представленные в ней методические рекомендации, разработанные Организацией Объединенных Наций по промышленному развитию (ЮНИДО), применялись в большинстве стран мира. Опубликованные позднее официальные «Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов», отражающие особенности российской экономики переходного периода, многочисленные пособия

и пакеты прикладных программ по бизнес-планированию («COMFAR», «Project Expert», «Альт-Инвест», «ТЭО-ИНВЕСТ», «ИНЭК-АНАЛИТИК») во многом опирались на методические рекомендации ЮНИДО.

Качество бизнес-планов, уровень обоснованности, эффективности и реализуемости принятых в них решений в значительной мере определяются полнотой рассмотрения имеющихся альтернатив и достоверностью используемой информации. Многие задачи бизнес-планирования требуют поиска и обоснования решений на междисциплинарном стыке, с использованием знаний по общему и стратегическому менеджменту, маркетингу, финансовому и инвестиционному анализу, бухгалтерскому и управленческому учету, налоговому планированию, по управлению проектами, прогнозированию и риск-менеджменту.

Основу профессиональной деятельности по бизнес-планированию составляют процессы:

- формирования альтернативных вариантов осуществления проекта, предпринимательского замысла (как правило, связанного с инвестициями в создание нового, либо в развитие существующего бизнеса);
- сравнительной оценки альтернатив с учетом факторов риска, затрат средств и времени, реализуемости и эффективности;
- выбора наиболее приемлемых вариантов и разработки системы взаимосвязанных планов по их выполнению;
- оформления полученных результатов в форме, обеспечивающей их эффективное использование для коммуникаций с заинтересованными сторонами (инвесторами и кредиторами, партнерами и потребителями, с органами власти) и для управления реализацией бизнес-плана.

Многообразие вариантов осуществления проектов и предпринимательских замыслов, неопределенность условий их выполнения, междисциплинарный характер решаемых при бизнес-планировании задач, противоречия между реальными возможностями и потребностями получения и использования достоверной информации, придают процессам бизнес-планирования сложный творческий характер. Профессионализм в этой деятельности обеспечивается использованием инструментов (методов, моделей, прикладных компьютерных программ, норм и нормативов, типовых решений), хорошо зарекомендовавших себя в практике планирования.

В предлагаемом учебном пособии рассматриваются вопросы выбора и практического применения таких инструментов для решения конкретных задач бизнес-планирования с учетом требований по составу, структуре и формам представления плановых документов. Структура пособия построена в соответствии с программой учебного курса.

Курс состоит из лекций и практических занятий, в ходе которых предусматриваются: изучение методических основ бизнес-планирования, эффективных методов и приемов решения задач разработки и обоснования плановых мероприятий; обсуждение опубликованных бизнес-планов; проведение деловых игр, посвященных финансово-экономическому анализу бизнес-планов, оценке и учету рисков при бизнес-планировании.

Цель курса — способствовать освоению научно-методических основ бизнес-планирования, формированию практических навыков профессиональной разработки бизнес-планов и их критического анализа.

Ключевыми задачами курса являются:

- изучение методических принципов и практического опыта бизнес-планирования;
- приобретение знаний и навыков, необходимых для критического анализа разработанных бизнес-планов и подготовки предложений по их совершенствованию;
- освоение методов и инструментов выбора и принятия основных планово-проектных решений; финансово-экономического обоснования бизнес-планов различных типов, а также исследования имеющихся возможностей и поиска приемлемых альтернатив, формирования и сравнительного анализа альтернативных решений, подготовки информации для проведения финансово-экономических расчетов, оценки эффективности и обоснования выбора планово-организационных решений, анализа и учета рисков при бизнес-планировании, анализа бизнес-планов с позиций кредитора, инвестора.

Об авторе

Бек Михаил Александрович — доцент кафедры стратегического маркетинга факультета менеджмента Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ), ведущий научный сотрудник лаборатории сетевых форм организации.

Окончил Московский авиационный институт по специальности «Экономика и организация машиностроительной промышленности». Более 35 лет проработал в аэрокосмической промышленности, возглавлял службу технико-экономического анализа головного института. Кандидат технических наук. Почетный работник науки и техники Российской Федерации. Имеет ученые звания старшего научного сотрудника по специальности «Тепловые двигатели летательных аппаратов» и доцента по кафедре производственного менеджмента и маркетинга. Награжден орденом «Знак почета».

Сфера научных интересов: бизнес-планирование; технико-экономические исследования, обоснование и анализ рисков инновационных и инвестиционных проектов; маркетинг B2B; промышленный маркетинг. Более подробную информацию можно найти на сайте НИУ ВШЭ по адресу: <http://new.hse.ru/org/persons/61043>.

Программа курса «Бизнес-планирование»

Тема 1. Типология, структура и содержание бизнес-планов

Содержание и значение бизнес-планирования. Типология бизнес-планов; факторы, определяющие их разнообразие: особенности используемых благоприятных инвестиционных возможностей и бизнес-моделей, выбор решений на множестве альтернатив. Структура типовых бизнес-планов, состав и содержание основных разделов и их взаимосвязь.

Тема 2. Анализ и учет рисков при бизнес-планировании

Понятие о рисках инвестирования. Методы и модели анализа рисков. Анализ чувствительности (устойчивости) проекта. Сценарный подход к анализу рисков. Метод статистических испытаний. Подходы к учету рисков и управлению ими при бизнес-планировании. Создание резервов и запасов, устранение или снижение воздействия неблагоприятных факторов. Согласование интересов. Распределение рисков во времени.

Тема 3. Этапность работы над бизнес-планом. Анализ и обоснование основных планово-проектных решений

Этапность процесса бизнес-планирования. Подходы и инструменты, применяемые при обосновании решений в практике бизнес-планирования. Использование при анализе и обосновании основных планово-проектных решений методов и инструментов стратегического анализа, управления проектами, бизнес-прогнозированию, инвестиционного анализа, бенчмаркинга, причинно-следственных диаграмм, балансового подхода, сетевых моделей.

Тема 4. Маркетинговые аспекты бизнес-планирования

Состав, содержание, роль стратегических маркетинговых решений при бизнес-планировании. Содержание раздела по маркетингу. Анализ рынка, выбор и обоснование целевых сегментов. Прогнозирование спроса, доли фирмы на рынке и объемов продаж. Анализ конкурентов. Выбор и обоснование товарной политики. Понятие о диффузии и жизненном цикле инноваций. Выбор ценовых стратегий и обоснование цен с учетом основных ценообразующих факторов. Решения по каналам распределения и коммуникациям.

Тема 5. Финансово-экономическое обоснование бизнес-плана с использованием пакетов прикладных программ

Правовое, нормативное, методическое и программное обеспечение бизнес-планирования. Рекомендации ЮНИДО. Возможности и особенности применения для проведения финансово-экономических расчетов программных продуктов «Project Expert», «Альт-Инвест», «COMFAR». Состав и содержание типовых расчетов, выполняемых при использовании готовых программных продуктов.

Подходы к подготовке исходных данных для финансово-экономического обоснования бизнес-плана. Планирование и оценка затрат средств и времени на инвестиционной стадии. Подготовка информации для экономической оценки затрат и результатов на эксплуатационной (производственной, операционной) стадии.

Использование реальных опционов при обосновании инвестиционных проектов и бизнес-планов.

Тема 6. Анализ бизнес-плана с позиций инвестора и кредитора

Типология инвесторов. Венчурный капитал. Бизнес-ангелы. Стратегические инвесторы. Банковский кредит. Особенности требований к предоставляемой информации и обоснованиям. Источники информации для анализа бизнес-плана с позиций инвестора, кредитора. Анализ деловой репутации фирмы и ее руководства, обоснованности исходной информации и результатов финансово-экономической оценки.

Тематический расчет часов

Название темы	Всего часов	В том числе	
		Аудиторные занятия, часов	Самостоятельная работа, часов
1. Типология, структура и содержание бизнес-планов	4	2	2
2. Анализ и учет рисков при бизнес-планировании	8	4	4
3. Этапность работы над бизнес-планом. Анализ и обоснование основных планово-проектных решений	8	4	4
4. Маркетинговые аспекты бизнес-планирования	4	2	2
5. Финансово-экономическое обоснование бизнес-плана с использованием пакетов прикладных программ	12	8	4
6. Анализ бизнес-плана с позиций инвестора и кредитора	4	2	2
Зачет	2	2	—
Всего	42	24	18

Литература ко всему курсу

Основная

Абрамс Р. Как составить наилучший бизнес-план для любой отрасли и сферы деятельности : пер. с англ. 5-е изд. СПб.: Прайм-Еврознак, 2008.

Барроу К., Барроу П., Браун Р. Бизнес-планирование. Полное руководство : пер. с англ. М.: ФАИР-Пресс, 2003.

Коссов В. В. Бизнес-план: обоснование решений: учеб. пособие. М.: ГУ ВШЭ, 2000.

Дополнительная

Алиев В. С., Чистов Д. В. Бизнес-планирование с использованием программы Project Expert: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2011.

Альт-Инвест. Профессиональная компьютерная модель для оценки инвестиционных проектов, составления ТЭО и бизнес-планов. URL: <http://alt-invest.ru/Index.php/ru/programmy/opisaniya/alt-invest> (дата обращения: 29.12.2011 г.).

Барроу П. Бизнес-план, который работает : пер. с англ. 2-е изд. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.

Бек М. А. Маркетинг B2B: учеб. пособие. М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2008.

Беренс В., Хавранек П. М. Руководство по подготовке промышленных технико-экономических исследований : пер. с англ. Новое перераб. и доп. изд. М.: АОЗТ «Интерэксперт», 1995.

Грачева М. В., Ляпина С. Ю. Управление рисками в инновационной деятельности: учеб. пособие. М.: Юнити-Дана, 2010.

Гулькин П. Г. Венчурные и прямые частные инвестиции в России: теория и десятилетие практики. СПб.: Аналитический центр «Альпари СПб», 2003.

Дамодаран А. Стратегический риск-менеджмент: принципы и методики : пер. с англ. М.: Вильямс, 2010.

Идрисов А. Б., Картышев С. В., Постников А. В. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций. 2-е изд. М.: Филинъ, 1996.

Кемпбелл К. Венчурный бизнес: новые подходы : пер. с англ. 2-е изд. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.

Клоков И. В. Бизнес-план на компьютере: быстро и просто [+CD-ROM]. СПб.: Питер, 2008.

Липсиц И. В. Коммерческое ценообразование. Учебник для университетов и программ МВА. Сборник деловых ситуаций. Тесты. 2-е изд., доп. и испр. М.: БЕК, 2001.

Липсиц И. В., Коссов В. В. Экономический анализ реальных инвестиций: учебник. 2-е изд., доп. и перераб. М.: Экономистъ, 2003.

Лопарева А. М. Бизнес-планирование: учеб-метод. комплекс. 2-е изд. М.: Форум, 2011.

- Макдональд М. Планы маркетинга. Как их составлять и использовать : пер. с англ. М.: Технологии, 2004.
- Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов (вторая редакция). Официальное издание. М.: Экономика, 2000.
- Патсула П. Дж. Бизнес-план за 30 дней: пошаговое руководство по успешному бизнес-планированию и началу собственного дела : пер. с англ. 3-е изд. М.: Эксмо, 2008.
- Пейли Н. Успешный бизнес-план. От стратегических целей к плану действий на один год : пер. с англ. М.: Эксмо, 2007.
- Петров К. Н. Как разработать бизнес-план. Практическое руководство с примерами и шаблонами. 2-е изд. М.: Вильямс, 2008.
- Путеводитель в мир управления проектами : пер. с англ. Екатеринбург: УГТУ, 1998.
- Риск-анализ инвестиционного проекта: учебник для вузов/под ред. М. В. Грачевой. М.: Юнити-Дана, 2001.
- Рябых Д. А., Гладкий А. А. Бизнес-план на практике. Опыт успеха в России. 28 реализованных бизнес-планов [+CD-ROM]. СПб.: Питер, 2008.
- Сборник бизнес-планов реальных организаций: практ. пособие / под ред. Ю. Н. Лапыгина. 5-е изд. М.: Омега-Л, 2011.
- Сливоцки А., Моррисон Д., Андельман Б. Зона прибыли. М.: Эксмо, 2006.
- Товб А. Б., Ципес Г. Л. Управление проектами: стандарты, методы, опыт. М.: Олимп-Бизнес, 2003.
- Фливиборг Б., Брузелиус Н., Ротенгаттер В. Мегапроекты: история недостроев, перерасходов и прочих рисков строительства : пер. с англ. М.: Вершина, 2005.
- Форд Б., Борнстайн Д., Пруэтт П. Руководство Ernst&Young по составлению бизнес-планов : пер. с англ. М.: Альпина Пабlishерз, 2010.
- Ханк Д. Э., Уичерн Д. У., Райтс А. Дж. Бизнес-прогнозирование : пер. с англ. 7-е изд. М.: Вильямс, 2003.
- Чезборо Г. Открытые инновации. Создание прибыльных технологий : пер. с англ. М.: Поколение, 2007.
- Delmar F., Shane S. Does Business Planning Facilitate the Development of New Ventures? // Strategic Management Journal. 2003. Vol. 24. No. 12. P. 1165—1185.
- Osterwalder A., Pigneur Y. Business Model Generation. A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Hoboken, N. J.: John Wiley & Sons, Inc., 2009.

Типология, структура и содержание бизнес-планов

тема 1

Основные причины, делающие необходимой трудоемкую работу по бизнес-планированию, в значительной мере обусловлены высокой неопределенностью будущего и естественным желанием снизить вызванные этой неопределенностью риски недостижения поставленных целей как для предпринимателей, инициаторов и руководителей бизнес-проекта, так и для привлекаемых к его осуществлению сотрудников, партнеров, кредиторов, инвесторов.

Инициаторы, собственники, менеджеры в процессе бизнес-планирования могут:

- уточнить собственные представления о бизнесе и возможностях повышения его эффективности, о его преимуществах и слабостях, возможностях и угрозах, о требующих решения задачах;
- выявить и предотвратить возможные ошибки, снизить риски неудач;
- преобразовать имеющиеся у них неявные знания о бизнесе и перспективах его развития в форму, удобную для коммуникаций со своими сотрудниками и партнерами, с целевыми сегментами рынка, с людьми и организациями, привлечение которых к поддержке проекта, осуществлению предпринимательского замысла целесообразно.

Бизнес-план должен содержать:

- цели развития бизнеса, осуществления инвестиционного предпринимательского проекта, обоснование реализуемости и эффективности инвестиционных решений с необходимыми выкладками;
- результаты выбора и обоснования стратегии, а также перечень мероприятий, обеспечивающих достижение сформулированных целей;
- систему взаимоувязанных планов по достижению целей.

Бизнес-план должен удовлетворять общим требованиям к плановым документам, в числе которых:

- сбалансированность (по потребным и располагаемым ресурсам);
 - непротиворечивость составных частей;
 - осуществимость;
 - соответствие законодательно утвержденным требованиям и нормам.
- При разработке и реализации бизнес-планов необходимо:
- выявить благоприятные инвестиционные возможности, выбрать концепцию бизнеса, бизнес-модель;
 - сформировать множество альтернативных вариантов решений, обеспечивающих реализацию выбранной концепции;
 - сопоставить альтернативные варианты решений по критериям реализуемости, соответствия стратегиям, коммерческой эффективности;
 - выбрать наиболее приемлемый, лучший вариант, разработать планы его осуществления.

Разработка бизнес-плана может осуществляться инициаторами проекта (плана развития) самостоятельно или с привлечением специалистов по тем или иным аспектам бизнес-планирования. Она должна опираться на профессиональные знания и навыки в области инвестиционного анализа и бизнес-планирования, на использование имеющегося правового, нормативного, методического и программного обеспечения, а также предусматривать применение практически апробированных рекомендаций и типовых требований (по составу решаемых задач и форме представления результатов), методических принципов и подходов, инструментов анализа и обобщения.

Важно обеспечить взаимодействие заинтересованных сторон при обосновании целей и выборе основных решений в ходе разработки бизнес-плана и его осуществления.

Множество путей и условий реализации предпринимательских замыслов, необходимость рассмотрения ожидаемых результатов с самых разных точек зрения, определяет большое разнообразие возможных вариантов бизнес-планов и не позволяет свести процессы бизнес-планиро-

вания к единому шаблону, придавая им в значительной мере творческий характер.

Большое внимание в литературе по бизнес-планированию уделяется факторам успеха осуществленных бизнес-планов. В их числе отмечают выигрышную концепцию бизнеса, новизну и преимущества потенциальных инвестиционных возможностей, предлагаемых товаров и услуг, применяемых технологий, принятых решений; понимание рынка и тенденций развития отрасли; ясность стратегической позиции, квалифицированное управление и финансовый контроль; предвидение изменений и приспособление к ним¹. Эффективное заимствование при бизнес-планировании накопленного опыта успешной реализации проектов и планов развития бизнеса может быть связано с использованием результатов исследования бизнес-моделей, которые будут рассмотрены в конце данной темы.

¹ Абрамс Р. Как составить наилучший бизнес-план для любой отрасли и сферы деятельности : пер. с англ. 5-е изд. СПб.: Прайм-Еврознак, 2008. С. 34—35.

Две основные стороны бизнес-плана



Рис. 1.1

Классификация бизнес-планов

- ▼ По направлениям бизнес-планирования
 - Бизнес-планы создания новой организации бизнеса
 - Бизнес-планы осуществления инвестиционных проектов на действующей фирме
 - Бизнес-планы реализации программы развития фирмы
- ▶ По особенностям используемых благоприятных возможностей, по отраслям и видам деятельности
- ▶ По объемам требуемых инвестиций, длительности расчетного периода
- ▶ По особенностям принятой бизнес-модели
- ▶ По инновационности и особенностям основных организационных, проектных, маркетинговых решений
- ▶ По новизне решаемых задач, сложности разработки бизнес-плана

Рис. 1.2

При всем многообразии целей и причин разработки бизнес-планов, областей их применения, можно условно выделить две основные стороны этого документа, две взаимодополняющие точки зрения на него.

Во многих случаях бизнес-планы разрабатываются в основном для внешнего использования в качестве средства коммуникаций, позволяющего добиваться поддержки, в том числе финансовой. Наличие бизнес-плана нередко является одним из требований (со стороны государственных органов, финансовых организаций), невыполнение которого ограничивает возможности получения кредита или финансирования. И единственной целью разработки бизнес-плана может стать удовлетворение этого требования.

Другая сторона приобретает большое значение, если предусматривается практическое использование бизнес-плана не только для коммуникаций, но и для организации, планирования и контроля за осуществлением проекта (плана).

Разнообразие вариантов бизнес-планов определяется составом требующих сопоставления альтернативных решений, на основе сравнения которых необходимо обоснованно выбрать:

- источники благоприятных инвестиционных возможностей;
- используемую бизнес-модель;
- маркетинговые решения (по товарной и ценовой политике, продвижению и коммуникациям);
- решения по обеспечению проекта финансовыми и другими ресурсами;
- поставщиков и партнеров;
- технологии и оборудование;
- этапность реализации;
- организационную форму бизнеса.

Зачем разрабатывают бизнес-план?

Усилия по составлению бизнес-плана необходимы для того, чтобы:

- добиться финансирования (независимо от того, насколько успешна компания, она не сможет добыть деньги без бизнес-плана, который должен дать обоснования, необходимые для инвесторов, банков и потенциальных бизнес-партнеров)
- создать внутри компании основу коммуникаций, важных для реализации ее стратегии
- эффективно управлять процессами развития, воплощением на практике бизнес-концепции и решением проблем, которые могут возникнуть
- обеспечить более обоснованное распределение ресурсов на основе тщательно подготовленного бизнес-плана
- разработать модель оценки хода развития компании и создать основу для оценки качества управления
- разработать модели денежных потоков и прогнозные бюджеты на планируемый период

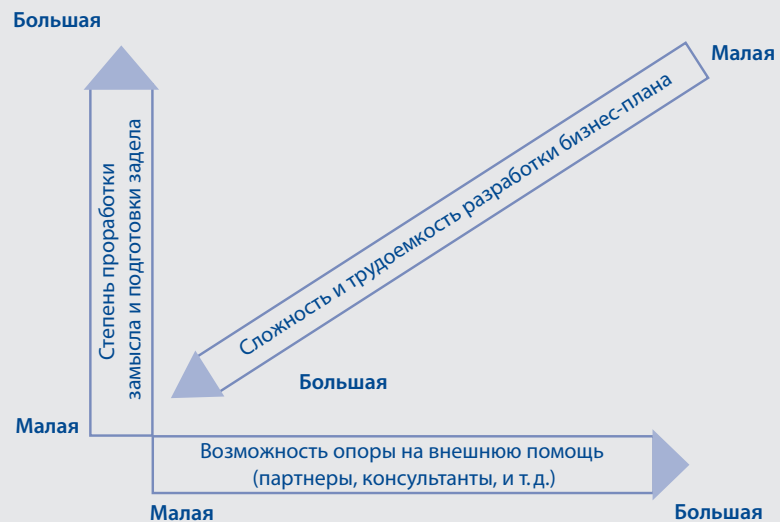
Источник: Дебелак Д. Бизнес-модели. Принципы создания процветающей организации : пер. с англ. М.: Изд. дом Гребенникова, 2009. С. 149—150.

Работа по составлению бизнес-плана, призванная снизить неопределенности и риски развития бизнеса, должна позволить:

- 1) более обоснованно принимать важнейшие деловые решения;
- 2) лучше понимать финансовые аспекты бизнеса;
- 3) систематизировать и использовать релевантную информацию об отрасли и рынке;
- 4) предвидеть угрозы, с которыми может столкнуться бизнес, и парировать их;
- 5) конкретизировать цели бизнеса и выбрать показатели, позволяющие измерять продвижение к ним;
- 6) более успешно привлекать финансовые ресурсы

[Абрамс Р. Как составить наилучший бизнес-план для любой отрасли и сферы деятельности. С. 27, 403].

Сложность разработки бизнес-плана



Трудоемкость подготовки бизнес-плана определяют затраты средств и времени на его разработку, которые в свою очередь зависят не только от новизны и сложности рассматриваемого проекта (плана), от возможности привлечения к данному процессу специализированных организаций и консультантов, но также от того, насколько тщательно к моменту начала работы над бизнес-планом продуман проект, какой опыт по решению вызывающих затруднения вопросов уже накоплен, а также от требований к содержанию бизнес-плана, к числу прорабатываемых альтернативных решений. Как правило, рост новизны и сложности стоящих перед бизнесом задач увеличивает неопределенность и риски, повышает важность создания задела по решению серьезных проблем, привлечения внешней помощи и увеличения числа прорабатываемых альтернатив.

Состав и содержание разделов бизнес-плана в пакете SUCCESS

• Цели	Эффективно использовать имеющиеся преимущества и задел... Стать ведущей фирмой в... Занять определенное место на рынке. Содействовать решению проблем... Обеспечить прибыль в размере... объем продаж в размере...
• Стратегии	Сконцентрировать силы и средства на... Сократить затраты по проекту за счет... Использовать преимущества в.... и возможности...
• Описание проекта	Суть проекта. Характеристики. Текущее состояние дел. Основания для уверенности в успехе
• Менеджмент и собственность	Организационная форма бизнеса, содержание учредительных документов. Состав учредителей, распределение собственности. Характеристика основных руководителей (образование, практический опыт, деловая репутация)
• Характеристика рынка	Неудовлетворенные потребности. Потенциал рынка и прогнозы продаж. Конкуренция и конкуренты. Барьеры для проникновения на рынок
• Продукция, услуги	Своеобразие производства, его конкурентные преимущества. Исходные данные для финансово-экономических расчетов (нормы и нормативы; расценки и стоимость; уровень цен)
• Оперативные планы	Графики проведения работ, обеспечения производства сырьем, материалами, покупными комплектующими изделиями
• Оценки риска	Финансово-экономические, социально-политические, технические риски
• Финансовые планы	Отчет о движении наличности, отчет о доходах, баланс

Источник: SUCCESS Inc. Программа создания бизнес-планов. Russian version. Dynamic Pathways, 1991.

Пакет SUCCESS был одним из первых русифицированных программных продуктов, обеспечивающих помощь при написании текста бизнес-плана. Разработанный на основе обобщения богатого американского опыта бизнес-планирования и типовых примеров бизнес-планов из разных областей бизнеса, этот пакет был ориентирован на использование владельцами малых организаций и начинающими предпринимателями. Как отмечается в руководстве к пакету, значительная часть владельцев 16 млн мелких предприятий в США ежегодно составляют бизнес-планы. Соответствие потребностям потенциальных потребителей позволило пакету SUCCESS стать бестселлером, в США было продано более 50 тыс. экземпляров.

Пакет SUCCESS нашел применение и в России, в частности при обучении российских менеджеров и предпринимателей.

Структура бизнес-плана, утвержденная Минэкономразвития России

Раздел бизнес-плана	Объем
1. Вводная часть (резюме проекта)	2—3 стр.
2. Анализ положения дел в отрасли и описание организации	До 7 стр.
3. Описание продукции (работ, услуг)	До 5 стр.
4. Маркетинг и сбыт продукции (работ, услуг)	До 7 стр.
5. Логистика производства	До 7 стр.
6. Производственный план	До 5 стр.
7. Организационный план	2—3 стр.
8. Финансовый план	До 5 стр.
9. Оценка эффективности проекта и рисков его реализации	Определяется объемами расчетов
10. Приложение	Не определен

Источник: Форма бизнес-плана, утвержденная приказом Минэкономразвития России от 23 марта 2006 г. № 75 «Об утверждении форм бизнес-планов, представляемых для заключения (изменения) соглашений о ведении промышленно-производственной (технико-внедренческой) деятельности, критериев отбора банков и иных кредитных организаций для подготовки заключения на бизнес-планы, критериев оценки бизнес-планов, проводимой Экспертным советом по технико-внедренческим особым экономическим зонам».

Для характеристики сложившихся в России представлений о составе и содержании бизнес-плана в качестве примера представлена структура бизнес-плана, соответствующая форме, утвержденной Минэкономразвития России. Эта форма была рекомендована для конкретной области применения (при заключении или изменении соглашений о ведении промышленно-производственной деятельности в особой экономической зоне), но нередко используется и в других случаях. В отличие от макета бизнес-плана, утвержденного Постановлением Правительства Российской Федерации от 22 ноября 1997 г. № 1470 «Об утверждении порядка предоставления государственных гарантий на конкурсной основе за счет средств бюджета развития Российской Федерации и положения об оценке эффективности инвестиционных проектов при размещении на конкурсной основе централизованных инвестиционных ресурсов бюджета развития Российской Федерации», в данной форме предусмотрены разделы по оценке эффективности проекта и рисков его реализации, а также по логистике производства.

Резюме бизнес-плана

Открывает бизнес-план и обобщает результаты его разработки резюме. В сжатой форме резюме (2—4 с.) должно донести до читателя следующие положения

- Основная концепция бизнеса имеет смысл
- Бизнес тщательно спланирован
- Менеджмент обладает должными деловыми способностями
- Существует четко очерченный рынок
- Бизнес основывается на существенных конкурентных преимуществах
- Финансовые прогнозы реалистичны
- Инвесторы или кредиторы имеют хорошую возможность заработать

Источник: Абрамс Р. Как составить наилучший бизнес-план для любой отрасли и сферы деятельности. С. 102—104.

Резюме выполняет свою роль, если люди, прочитавшие его, приходят к выводу, что в бизнесе есть ответы на интересующие их вопросы, и проявляют желание ознакомиться с остальными разделами бизнес-плана.

Резюме может использоваться отдельно от бизнес-плана, для контактов с целью заинтересовать предложениями более широкий круг людей и организаций. Не раскрывая конфиденциальные детали, оно ориентируется на очень занятых людей, на начальный этап развития коммуникаций.

Основные функции бизнес-модели (по Чезборо)

- Формулирование сущности предложения ценности для потребителей
- Выделение целевого сегмента, которому предназначено это предложение ценности
- Определение структуры цепочки ценности, требуемой для создания предложения ценности, его доведения до потребителей и для закрепления позиции фирмы в этой цепи
- Определение механизма формирования доходов и прибыли фирмы в цепи
- Определение позиции фирмы в сети ценности, связывающей фирму, поставщиков, потребителей и других участников процессов создания и использования ценности
- Формирование конкурентной стратегии, позволяющей фирме получить и сохранить место в цепочке и сети ценности

Источник: Чезборо Г. Открытые инновации. Создание прибыльных технологий : пер. с англ. М.: Поколение, 2007. С. 126—127.

Методология бизнес-планирования, принятая за основу при разработке действующих методических рекомендаций, требует совершенствования с использованием современных представлений о факторах успеха бизнеса. Одно из перспективных и быстро развивающихся направлений такого совершенствования связано с применением бизнес-моделей (моделей бизнеса). В работе Г. Чезборо показана особая роль бизнес-модели для успеха инновационных проектов. Предпринимательские идеи и новые технологии являются фундаментом для создания ценности, а бизнес-модель определяет, какие ценности, как и для кого будут произведены на этом фундаменте, какие результаты будут получены при выведении на рынок товаров и услуг, в основание которых заложены конкретные идеи и технологии. Худшая технология в сочетании с более совершенной бизнес-моделью нередко позволяет получить лучшие результаты, чем более совершенная технология при неподходящей бизнес-модели.

Современные тенденции: бизнес-план на основе бизнес-модели



Рис. 1.11

Источник: Osterwalder A., Pigneur Y. Business Model Generation. A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons, Inc., 2009. P. 16—17, 268—269.

Факторы и критерии эффективности бизнес-модели по Д. Дебелаку

Факторы эффективности бизнес-модели

- Превосходные клиенты (**G**reat customers)
- Простота осуществления продаж (**E**asy sales)
- Долголетие компании (**L**ong life)

Критерии эффективности бизнес-модели

- Привлечение клиентов, обладающих высокой ценностью при незначительных затратах
- Предложение значимой ценности клиентам, обеспечивающее существенное конкурентное преимущество
- Предложение продуктов и услуг, обеспечивающих высокую прибыль
- Обеспечение удовлетворенности клиентов
- Упрочение положения компании на рынке благодаря способности компании постоянно предлагать новые продукты и услуги
- Финансирование деятельности компании, соответствующее размерам рынка и рискам

Источник: Дебелак Д. Бизнес-модели. С. 20.

Рис. 1.12

О большом интересе к бизнес-моделям свидетельствует растущее число ссылок в Интернете (на запрос по ключевым словам «Business model» 20.06.2011 г. GOOGLE дал более 470 млн ссылок, 03.01.2012 г. — 1130 млн ссылок, а еще через четыре дня 07.01.2012 г. — уже 1260 млн ссылок), публикаций в научной и деловой прессе (журнал «Long Range Planning» в апреле 2010 г. посвятил исследованиям бизнес-моделей специальный выпуск).

Работы известного специалиста по бизнес-моделям Александра Остервальдера и его многочисленных соавторов из 45 стран создают методические основы генерации бизнес-моделей из девяти «строительных блоков» и их эффективного использования на практике, в том числе в качестве базы для бизнес-планирования.

Опыт практического применения бизнес-моделей при бизнес-планировании в отечественной практике пока невелик. Но уже можно взять на вооружение основанные на бизнес-моделях методы анализа, оценки и уточнения концепций бизнеса и бизнес-планов, например используя рекомендации из книги Д. Дебелак, которые предусматривают проведение оценок по шести важнейшим характеристикам бизнес-модели, объединенным в три группы GEL-факторов, характеризующих клиентов (great customers), простоту осуществления продаж (easy sales) и долголетие компании (long life).

Вопросы для самопроверки

1. Какие особенности характерны для бизнес-планов осуществления инвестиционных проектов на действующей фирме?
2. На решение каких задач нужно в первую очередь ориентироваться при разработке бизнес-плана?
3. Какие факторы определяют сложность, трудоемкость и стоимость разработки бизнес-плана?
4. Какие преимущества дает и какие проблемы может вызвать привлечение к разработке бизнес-плана сторонних организаций, независимых специалистов и экспертов?
5. Какие из основных разделов бизнес-плана представляются Вам особенно важными? Почему?
6. Какие взаимосвязи основных разделов бизнес-плана представляются Вам особенно важными?
7. Какие особенности характерны для бизнес-планов, связанных с инновациями, с выведением на рынок новых товаров и услуг?

Задание

Выберите бизнес-план инвестиционного проекта из числа предложенных преподавателем. Прочитайте его и оцените:

- а) степень проработанности принципиально важных решений;
- б) полноту ответов на ключевые вопросы.

Подготовьте свои предложения по доработке этого бизнес-плана.

Литература к теме 1

Основная

Абрамс Р. Как составить наилучший бизнес-план для любой отрасли и сферы деятельности : пер. с англ. СПб.: Прайм-Еврознак, 2008.

Барроу К., Барроу П., Браун Р. Бизнес-планирование. Полное руководство : пер. с англ. М.: ФАИР-Пресс, 2003.

Коссов В. В. Бизнес-план: обоснование решений: учеб. пособие. М.: ГУ ВШЭ, 2000.

Дополнительная

Барроу П. Бизнес-план, который работает : пер. с англ. 2-е изд. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.

Беренс В., Хавранек П. М. Руководство по подготовке промышленных технико-экономических исследований : пер. с англ. Новое перераб. и доп. изд. М.: Интерэксперт, 1995.

Липсиц И. В., Коссов В. В. Экономический анализ реальных инвестиций: учебник. 2-е изд., доп. и перераб. М.: Экономистъ, 2003.

Лопарева А. М. Бизнес-планирование: учеб-метод. комплекс. 2-е изд. М.: Форум, 2011.

Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов (вторая редакция). Официальное издание. М.: Экономика, 2000.

Патсула П. Дж. Бизнес-план за 30 дней: пошаговое руководство по успешному бизнес-планированию и началу собственного дела : пер. с англ. 3-е изд. М.: Эксмо, 2008.

Пейли Н. Успешный бизнес-план. От стратегических целей к плану действий на один год : пер. с англ. М.: Эксмо, 2007.

Петров К. Н. Как разработать бизнес-план. Практическое руководство с примерами и шаблонами. 2-е изд. М.: Вильямс, 2008.

Рябых Д. А., Гладкий А. А. Бизнес-план на практике. Опыт успеха в России. 28 реализованных бизнес-планов [+CD-ROM]. СПб.: Питер, 2008.

Сборник бизнес-планов реальных организаций: практ. пособие / под ред. Ю. Н. Лапыгина. 5-е изд. М.: Омега-Л, 2011.

Сливоцки А., Моррисон Д., Андельман Б. Зона прибыли. М.: Эксмо, 2006.

Форд Б., Борнстайн Д., Пруэтт П. Руководство Ernst&Young по составлению бизнес-планов : пер. с англ. М.: Альпина Паблишерз, 2010.

Альтернативы собственника капитала



Рис. 2.1

Результаты альтернативных вариантов вложений капитала в размере 10 000 долл. США в 1980 г. на 10-летний период

Направления вложения капитала	Величина капитала к концу периода в текущих ценах, долл. США	Прирост капитала за 10 лет, %	Среднегодовой индекс роста
Японские акции	105 580	955,8	1,266
Импрессионизм	87 140	771,4	1,242
Долгосрочные казначейские векселя США	33 200	232,0	1,127
Алмазы после первичной обработки	17 600	76,0	1,058
Дома (в среднем по США)	16 530	65,3	1,052
Депозит при ставке, компенсирующей рост потребительских цен в США	16 410	64,1	1,051
Золото в слитках	7900	-21,0	0,977
Серебро в слитках	1700	-83,0	0,838

Рис. 2.2

Источник: Эппинг Р. И. Азбука мирового рынка : пер. с англ. СПб.: Автограф, 1997. С. 55.

Проблемы анализа рисков, их учета при подготовке бизнес-плана и управлении рисками можно рассматривать с разных позиций. Важное значение имеет проведение анализа исходя из интересов людей и организаций, на чьи средства предполагается финансировать осуществление рассматриваемого в бизнес-плане проекта (плана развития бизнеса).

У собственника капитала есть множество альтернативных способов его вложения. Он может направить имеющиеся средства на личное потребление. Может принять решение тезаврировать их для сохранения как сокровища (путем изъятия из обращения в форме золота, валюты, других ценностей, без активного использования капитала для извлечения прибыли). Может приобрести акции, облигации, другие ценные бумаги. Для нас больший интерес представляет последняя группа альтернатив, предусматривающих инвестирование капитала в реализацию бизнес-планов для получения коммерческого или иного эффекта.

Представляется естественным желание собственника капитала, инвестора, обеспечить высокую доходность при минимальном риске. В начале 1980-х гг. возможности нарастить капитал примерно в десять раз за десять лет давали инвестиции в акции устойчиво растущих японских компаний и в картины художников-импрессионистов, которые долгие годы оставались недооцененными. Ориентация на такие темпы роста определяет требования по рентабельности инвестиций не ниже, чем $ROI = 0,25$.

Риски вызваны тем, что результаты выбора тех или иных альтернативных решений трудно предсказать. Вложения в драгоценные металлы были невыгодными в 1980-х гг., но позднее эффективность наращивания золотых резерв существенно увеличилась. А инвестиции в японские акции стали сейчас менее привлекательными, чем двадцать-тридцать лет назад.

Риски возрастают в неблагоприятные для экономики периоды: азиатский кризис 1998 г., кризис доткомов в первом десятилетии XXI в., и начавшийся в 2008 г. мировой финансово-экономический кризис не только привели к снижению стоимости ценных бумаг многих компаний, но и изменили условия осуществления бизнес-проектов во многих отраслях и регионах.

Доходность коллекционирования

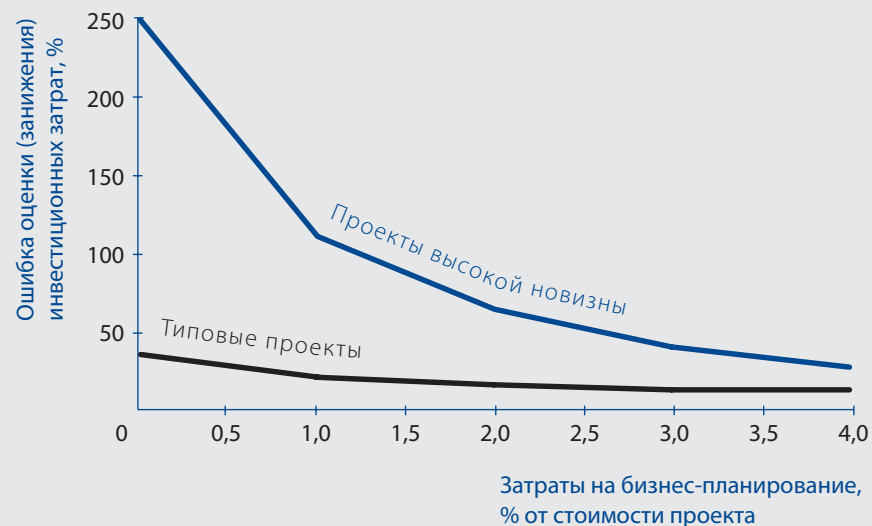
Направления коллекционирования	Доходность, % в год		
	1969—1974 гг.	1974—1979 гг.	1979—1984 гг.
Монеты	9,5	32,4	11,3
Бриллианты	11,6	13,6	6,1
Марки США	14,1	24,9	9,8
Картины старых мастеров	7,3	17,3	1,5
Китайская керамика	31,1	-3,1	15,7

Источник: Шарп У., Александер Г., Бэйли Дж. Инвестиции : пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 2003. С. 944.

Доходность капитала, направляемого на приобретение картин старых мастеров, марок, монет, также существенно изменяется во времени. Ориентация на лучшие результаты, полученные в прошлом, могут привести к значительным рискам ошибок. Например, приобретение китайской керамики, обеспечившее среднегодовую доходность более 30% в период 1969—1974 гг., в следующем пятилетии принесло убытки. Как отмечает У. Шарп, «надежного „якоря“ для определения справедливой рыночной цены нет».

Рис. 2.3

Один из основных источников рисков — ошибки в предположениях и входной информации



Ошибки оценок инвестиционных затрат, иллюстрируемые представленными графиками, тем выше, чем больше новизна принимаемых решений и чем меньше объем работ, выполненных для проверки и повышения обоснованности используемой информации, для формирования и сопоставления альтернатив в целях выбора рациональных решений.

Стремление сэкономить время и деньги, быстро сделать бизнес-план при минимальных затратах на основе уже имеющейся информации нередко ведет к тому, что неопределенность и риски в процессе бизнес-планирования не снижаются. Подготовленный таким образом документ создает лишь видимость обоснованности финансово-экономических расчетов, оценок эффективности. Осуществление такого плана связано со значительными рисками.

Рис. 2.4

Примеры ошибок в оценках экономических показателей инфраструктурных проектов

Перерасход средств на инвестиционной стадии

Проект	Перерасход, %
Бостонская артерия (проект туннеля), США	196
Мост Хамбер, Великобритания	175
Железнодорожный туннель Большой Бельт, Дания	110
Вашингтонское метро, США	85
Туннель под Ла-Маншем	80
Сообщение Эресунд, Дания	70

Завышение прогнозируемого на год открытия дохода/прибыли

Проект	Фактически получено, % от прогноза
Метро в Калькутте, Индия	5
Туннель под Ла-Маншем	18
Мост Хамбер, Великобритания	25
Метро в Мехико, Мексика	50

Источник: Фливиборг Б., Брузелиус Н., Ротенгаттер В. Мегaproекты: история недостроев, перерасходов и прочих рисков строительства : пер. с англ. М.: Вершина, 2005.

Рис. 2.5

Анализ рисков при бизнес-планировании

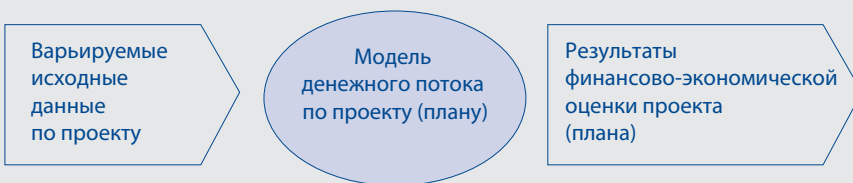


Рис. 2.6

Как следует из представленных данных по ошибкам, допущенным при обосновании крупных инфраструктурных проектов, и из аналогичных примеров занижения инвестиционных затрат и завышения ожидаемых выгод в отечественной практике, ущерб от проявления вызвавших ошибки факторов риска бывает столь значительным, что может привести к катастрофическим последствиям для инвесторов. Особенно в случаях, когда занижение инвестиционных затрат сопровождается завышением ожидаемых доходов. Такое сочетание имело место, например, при обосновании проекта туннеля под Ла-Маншем.

Анализ рисков с помощью модели денежного потока проводится путем оценки влияния изменения входной информации на результаты финансово-экономической оценки проекта (плана). В качестве результирующих параметров обычно используют показатели коммерческой эффективности проекта (плана), например чистую приведенную стоимость (NPV) и внутреннюю норму доходности (IRR).

Наряду с моделями денежных потоков по проекту (плану) для анализа рисков широко применяются такие методы, как экспертная оценка уровня рисков, дерево решений и другие подходы.

Для анализа рисков большого числа вариантов проекта (плана) при разных сценариях их осуществления модель денежных потоков может быть дополнена блоками, обеспечивающими формирование требующих анализа вариантов и сценариев, учет влияния инженерно-технических и организационных решений на финансово-экономические показатели.

Рис. 2.7

Методы анализа рисков с использованием моделей денежных потоков по проекту

Анализ чувствительности к изменениям отдельных параметров на входе в модель ▶	Введение поправки на риск к норме (ставке) дисконта ▶	Сценарный подход, расчеты по вариантам сценариев ▶	Метод статистических испытаний (Монте-Карло)
<ul style="list-style-type: none"> • Инвестиционные затраты • Издержки производства и сбыта • Длительность расчетного периода • Объем производства • Цена продукции • Стоимость капитала • Задержки платежей • Прогнозы инфляции 	<ul style="list-style-type: none"> • Страновой риск* • Риск неполучения предусмотренных доходов, зависящий от особенностей проекта • Риск ненадежности участников 	<ul style="list-style-type: none"> • Оптимистический сценарий • Наиболее вероятный сценарий • Пессимистический сценарий 	

* Для России поправка на страновой риск может превысить безрисковую безыфляционную ставку дисконта в 2—3 раза и более.

Устойчивость результатов анализа эффективности к изменениям входных данных можно укрупненно оценить, введя поправку на риск к норме (ставке) дисконта.

Сценарный подход, в простейшем случае предусматривающий проведение расчетов при оптимистических, наиболее вероятных и пессимистических значениях параметров, влияющих на эффективность проекта, позволяет оценить, насколько зависит проект от возможных изменений входной информации. Если при наиболее вероятном сценарии результаты вполне приемлемы, а в пессимистическом допустимы, можно сделать вывод о достаточной устойчивости проекта к возможным изменениям входной информации.

Метод анализа чувствительности предусматривает исследование влияния на эффективность проекта (например, на оценку чистого приведенного дохода, *NPV*) изменений отдельных параметров при фиксированных значениях остальных. Вариация значений некоторых параметров: нормы (ставки) дисконта, объема производства — часто используется для определения предельных значений, при которых выполняется условие $NPV = 0$. Так, при некоторых условиях находят точку безубыточности, внутреннюю норму доходности *IRR*.

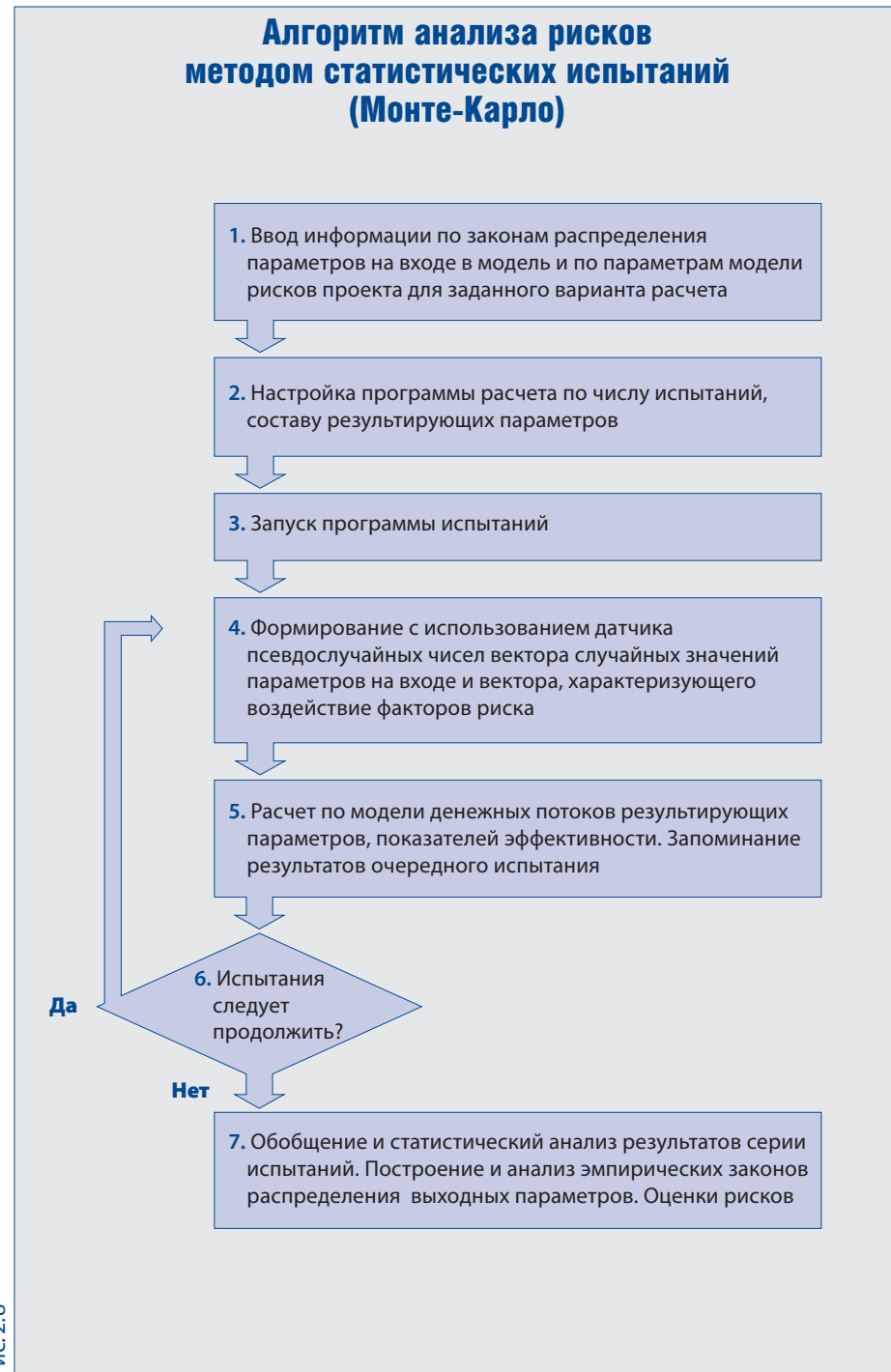


Рис. 2.8

При имитационном моделировании с помощью метода статистических испытаний (Монте-Карло) учитывается, что значения некоторых показателей на входе в модель являются случайными величинами. Законы распределения значений таких показателей (состав которых аналогичен составу параметров, варьируемых при анализе чувствительности) могут быть заданы по результатам статистического анализа либо экспертных оценок.

Формирование множества возможных сценариев осуществления проекта (плана), различающихся значениями показателей на входе в модель, проведение по каждому сценарию расчетов с использованием модели денежных потоков для оценки результирующих параметров, например показателей эффективности (испытания модели), и обобщение полученных данных — все это позволяет дать вероятностную оценку эффективности проекта (плана).

Рис. 2.9

Методы учета рисков и управления ими



Адаптировано на основе: Грачева М. В. Анализ проектных рисков. М.: Финстатинформ, 1999. С. 100.

В процессе разработки бизнес-плана при выборе решений из имеющихся альтернатив приходится искать компромисс между стремлением получить документ быстро при минимальных издержках и необходимостью снизить риски осуществления проекта (плана). Экономия средств и времени в период, когда ошибки можно выявить и устранить заблаговременно — при обсуждении вариантов и моделировании результатов — с большой вероятностью приведет к непропорционально большим потерям при реализации проекта (плана). Опыт показывает, что ущерб от ошибок тем больше, чем раньше ошибки совершены и чем позднее выявлены. Применение практически любого из известных методов управления рисками (в том числе страхования, создания резервов) требует определенных затрат, которые должны быть учтены в бизнес-плане, либо (как в случае отказа от рискованных проектов) ограничивает будущие возможности.

Согласование интересов сторон в деловой игре



Рис. 2.10

Модель факторов риска (фрагмент на t -й год)

Фактор риска проекта	Вероятность проявления	Вероятный ущерб от проявления
Вероятное изменение законодательства		
Вероятный рост цен		
Нарушение обязательств поставщиками		
Конфликт с региональными властями		
Появление новых конкурентов		

Рис. 2.11

В процессе проведения деловой игры участники делятся на представителей банка-кредитора, образующих кредитный комитет, который решает вопросы о выделении кредита на осуществление проектов с учетом оценок рисков и эффективности, и на множество потенциальных заемщиков, инициаторов проектов создания новых производств, для реализации которых требуется привлечение заемных средств.

Заемщики, используя имитационную модель для оценок эффективности и рисков, ищут возможности повысить привлекательность бизнеса. Их задача — подобрать рациональные стратегические и маркетинговые решения, используя методы управления рисками. После того как оценки катастрофического риска удастся снизить до требуемого уровня (его превышение ставит под сомнение возможность возврата выделенного кредита), заемщик заполняет бланк-заявку на выделение необходимой ему суммы кредита. Кредитный комитет проводит согласование заявок и принимает по каждой заявке решения, которые обсуждаются в конце игры.

Использование модели факторов риска (по каждому из которых заданы рассчитанные на базе имеющихся статистических данных или экспертных оценок вероятности проявления и вероятный ущерб) позволяет при подготовке входной информации для моделирования денежных потоков учесть влияние возможностей и угроз, связанных с вероятными событиями во внешней среде осуществления проектов (планов).

В состав модели могут быть включены факторы, которые принимаются во внимание при рейтинговых оценках рисков инвестирования, при экспертной оценке поправок к норме дисконта, связанных со страновыми рисками. В рейтинговых оценках, публикуемых, в частности, компанией «BERI», учитываются политическая стабильность, опасность национализации, отношение к иностранным инвесторам, опасность девальвации национальной валюты и ее конвертируемость, экономический рост, бюрократические барьеры и другие факторы.

Эмпирический закон распределений оценок NPV по результатам статистических испытаний

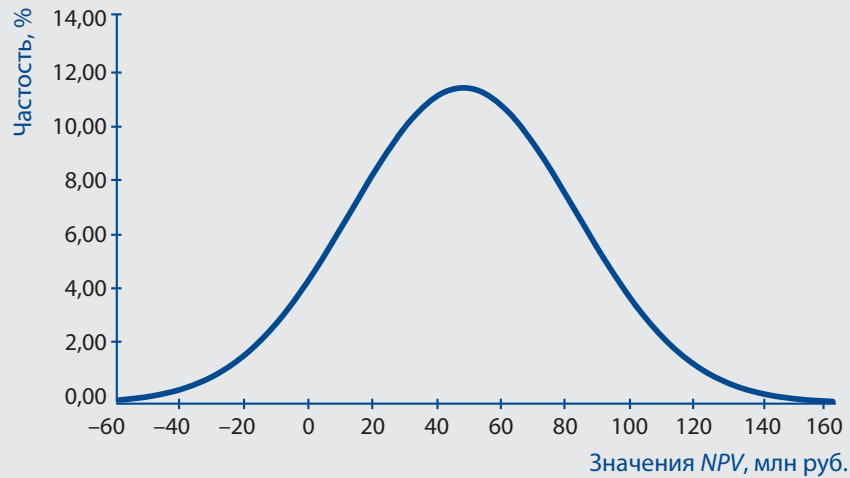


Рис. 2.12

Область поиска путей снижения рисков и повышения эффективности бизнес-плана по условиям деловой игры

Состав подлежащих выбору решений	Основания для выбора
Цена готовой продукции и среднегодовые маркетинговые затраты на ее продвижение	Графики, характеризующие влияние решений на оценку NPV по проекту
Требования по численности производственной смены, производительности оборудования, экономичности технологии, степени учета факторов риска, определяющие параметры проекта (выбор оборудования, технологий, уровень автоматизации, методы управления рисками)	
Выбор включаемых в состав бизнес-плана дополнительных мероприятий из числа проработанных. По каждому мероприятию заданы затраты на осуществление проекта, ожидаемое влияние на издержки производства, возможности введения премиальных надбавок к цене и спрос	Оценки влияния мероприятий на величину NPV
Предложения для банка-кредитора по величине кредита и процентной ставке	Требуемая величина кредита

Рис. 2.13

Полученный в результате моделирования эмпирический закон распределения оценок чистого приведенного дохода от осуществления проекта (плана) позволяет применить управленческий подход к анализу и учету рисков. Для использования этого подхода в деловой игре предусматривается, что:

- 1) по результатам обсуждения с собственниками бизнеса и инициаторами проекта заданы минимальные уровни чистого приведенного дохода по бизнес-плану — приемлемый (соответствующий поставленным целям), критический (делающий инвестиции в проект нерациональными) и катастрофический (ведущий к банкротству, к потере бизнеса);
- 2) по итогам моделирования оцениваются вероятности получения приемлемого, критического и катастрофического результатов;
- 3) при необходимости должны быть внесены изменения в управленческие решения до тех пор, пока не будут выполнены требования по уровню эффективности и рисков.

Участники деловой игры, исполняющие роли инициаторов проекта, заемщиков, используя результаты анализа чувствительности и предварительные (без учета вероятных отклонений от принятых средних значений параметров на входе и влияния факторов риска) оценки чистого приведенного дохода по проекту, принимают решения по цене, маркетинговым затратам, по требованиям к проектным параметрам, выбирают состав реализуемых мероприятий, размеры и условия финансирования. Затем методом статистических испытаний (Монте-Карло) проводится моделирование процесса реализации проекта при принятых решениях, оцениваются уровни риска и показатели эффективности с учетом рисков.

После того как инициатору проекта удастся снизить оценку катастрофического риска ниже заданного максимально допустимого уровня, он должен на основании полученных результатов заполнить бланк-заявку и передать ее для рассмотрения в кредитный комитет.

Вопросы для самопроверки

1. Какие альтернативы использования капитала связаны, по Вашему мнению, с наибольшими и наименьшими рисками?
2. Согласны ли Вы с тем, что увеличение затрат на разработку бизнес-плана позволяет уменьшить ошибки в оценке инвестиционных затрат и будущих доходов?
3. Какие факторы определяют уровень страновых рисков, учитываемых при введении поправки на риск к ставке дисконта?
4. Какие факторы нужно в первую очередь рассматривать при анализе чувствительности? Следует ли их детализировать?
5. Какие методы анализа рисков Вы уже использовали в практической деятельности и считаете наиболее применимыми в российской практике?
6. Какие методы учета рисков и управления ими Вы уже использовали в практической деятельности и считаете наиболее применимыми в российской практике?

Задание

Изучите материалы по теме и примите участие в деловой игре по анализу и учету рисков.

Литература к теме 2

Основная

Абрамс Р. Как составить наилучший бизнес-план для любой отрасли и сферы деятельности : пер. с англ. СПб.: Прайм-Еврознак, 2008. Гл. 9.

Коссов В. В. Бизнес-план: обоснование решений: учеб. пособие. М.: ГУ ВШЭ, 2000. Гл. 11.

Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов (вторая редакция). Официальное издание. М.: Экономика, 2000. С. 74—95.

Дополнительная

Бартон Т., Шенкир У., Уокер П. Комплексный подход к риск-менеджменту: стоит ли этим заниматься : пер. с англ. М.: Вильямс, 2003.

Беренс В., Хавранек П. М. Руководство по подготовке промышленных технико-экономических исследований : пер. с англ. Новое перераб. и доп. изд. М.: Интерэксперт, 1995. С. 266—271.

Грачева М. В., Ляпина С. Ю. Управление рисками в инновационной деятельности: учеб. пособие. М.: Юнити-Дана, 2010.

Дамодаран А. Стратегический риск-менеджмент: принципы и методики : пер. с англ. М.: Вильямс, 2010.

Риск-анализ инвестиционного проекта: учебник для вузов / под. ред. М. В. Грачевой. М.: Юнити-Дана, 2001.