

УДК 338 984  
ББК 65.054

Э.Н. ЩЕГОЛЕВА

## СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДИКИ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ И АНАЛИЗ ПРОГРАММ ДЛЯ СОСТАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПЛАНОВ

**Ключевые слова:** бизнес-планирование, инвестиционный проект, методика бизнес-планирования, структура бизнес-плана, инвестор, специализированные программы для составления бизнес-планов.

*Проведен анализ современных методик бизнес-планирования и современных программ для составления бизнес-планов, приведена структура разработки бизнес-плана согласно различным методикам. В российском законодательстве нет общепринятых стандартов составления бизнес-планов, поэтому актуальной является характеристика наиболее распространенных на сегодняшний день методик разработки бизнес-планов. Рассмотрены вопросы, связанные с разработкой и реализацией целей развития организации на основе бизнес-плана, что требует определенного уровня профессиональных знаний в разных сферах и привлечения усилий всех ключевых специалистов предприятия. Особое внимание уделено анализу бизнес-процессов и формализации процесса принятия решений в условиях неопределенности на основе специальных программ для составления бизнес-планов. Выбор программы определяется целью разработки бизнес-плана и зависит от соответствующих знаний и навыков работы с компьютерными программами.*

E. SHCHEGOLEV

## MODERN METHODS OF BUSINESS PLANNING AND ANALYSIS OF PROGRAMS FOR BUSINESS PLANNING

**Key words:** business planning, investment project, business planning methodology, business plan structure, investor, specialized programs for making business plans.

*The analysis of modern methods for business planning and modern programs for making business plans is performed as well as the structure of business plan development according to different techniques is presented. In the Russian legislation there are no generally accepted standards for developing business plans, so the characteristic of the most common to date methods for developing business plans is currently important. The article examines issues related to elaboration and implementation of development goals of an organization on the basis of its business plan, which requires a certain level of professional knowledge in different areas and attracting the efforts of all key specialists of the enterprise. Particular attention is paid to the analysis of business processes and formalization of decision-making process under uncertainty on the basis of special programs for making business plans. The choice of the program is determined by the purpose of the business plan and depends on relevant knowledge and skills of working with computer programs.*

На сегодняшний день существует множество методик составления бизнес-плана инвестиционного проекта. Выбор методики, как правило, ложится на инвестора (при разработке бизнес-плана для внешнего использования) или учреждение, куда предоставляется бизнес-план, например, на получение государственных субсидий.

Стоит отметить, что в России отсутствуют какие-либо общепринятые стандарты составления бизнес-планов. Существующие «стандарты» разработаны учреждениями, рассматривающими бизнес-планы в целях предоставле-

ния кредитов или какой-либо государственной поддержки, и носят лишь рекомендательный характер. Наиболее распространенными отечественными методиками по разработке бизнес-планов являются стандарты:

- Министерства экономического развития и торговли Российской Федерации;
- ПАО «Сбербанк России»;
- ГК «Внешэкономбанк»;
- АО «Россельхозбанк» и пр.

За рубежом же дело обстоит немного иначе. В ряде стран существуют общепринятые стандарты бизнес-планирования, например, в Германии – DIN 69901, V-Modell, в Китае – С-РМВОК, в США – NASA Project Management, в Великобритании – BSI BS 6079, APM Body of Knowledge, OSCEng и т.д.

Но самыми распространенными считаются стандарты бизнес-планирования:

- Организации Объединённых Наций по промышленному развитию (ЮНИДО, англ. – UNIDO);
- Европейского банка реконструкции и развития (ЕБРР);
- Бюро финансового моделирования (BFM Group);
- KPMG Group.

Рассмотрим вышеперечисленные методики подробнее.

Методика UNIDO впервые была опубликована в 1978 г. как реакция на отсутствие утвержденных стандартов бизнес-планирования и называлась «Руководство по подготовке промышленных технико-экономических исследований». Далее данная методика была принята государственными учреждениями, банками, высшими учебными заведениями и финансовыми институтами как стандарт бизнес-планирования [1].

Методика UNIDO представляет собой специальный язык общения специалистов в сфере финансового анализа и инвестиционного проектирования и требует профессиональных знаний в таких областях, как маркетинг, анализ рынка, экономика, технологии производства, анализ местоположения и окружающей среды, энергетика, управление персоналом и прочее. Стоит отметить, что многие компьютерные программы, созданные для разработки бизнес-планов, основаны на методике UNIDO.

Еще одна популярная методика бизнес-планирования принадлежит Европейскому банку реконструкции и развития. Следует отметить, что данная организация является самым крупным инвестором в Европе и Центрально-Азиатском регионе. Деятельность данного банка заключается в развитии Европы и Центрально-Азиатского региона, путем привлечения иностранных инвестиций и использования собственных. Денежные средства используются как для создания новых производственных предприятий, так и для поддержания и развития уже существующих.

Структура бизнес-стратегии ЕБРР отличается своей краткостью.

Стандарты бизнес-планирования BFM Group были разработаны одноименной украинской консалтинговой компанией и сразу завоевали репута-

цию наиболее основательных методик разработки бизнес-планов. В отличие от остальных методик разработки бизнес-планов, структура бизнес-планирования BFM Group довольно жестко регламентирована и предусматривает расчет большего количества показателей. Основными особенностями данного стандарта являются: расчеты максимально возможного числа финансовых показателей, проведение анализа чувствительности по нескольким переменным, прогнозирование проекта в разрезе месяца вплоть до окончания проекта.

Данная структура бизнес-планирования позволяет применять разработанный бизнес-план как руководство к действию для начинающих предпринимателей, экономистов, а также для финансовых аналитиков. Недостатком данной методики бизнес-планирования является тяжелая применимость данного бизнес-плана к субъектам малого и среднего бизнеса из-за большого количества рассчитываемых коэффициентов.

Из всех стандартов, принятых в бизнес-среде, BFM Group считается наиболее трудоемким и подразумевает проработку проекта с помощью широкого спектра различных аналитических инструментов, начиная от наиболее распространенных, таких как SWOT и PEST-анализ или BKG матрицы, и заканчивая составлением и анализом цепей создания стоимости (value chain).

Таким образом, методика планирования BFM Group требует не столько желания и наличия опыта в бизнес-планировании, сколько наличия высокого уровня компетенций в каждой из описанных областей.

Компания KPMG Group – это международная сеть компаний, ведущая свою деятельность в сфере консультационных, аудиторских и других услуг. Бизнес-план, разработанный с учетом данных стандартов, ориентирован скорее не на потенциальных инвесторов, а на менеджмент организации. Бизнес-план, разработанный по методике KPMG Group, является более информативным для руководителей и сотрудников организации [2].

Таким образом, можно сделать вывод, что каждая методика бизнес-планирования имеет свои особенности, положительные и отрицательные стороны и, конечно, определенную структуру написания бизнес-плана. Ниже представлена сводная таблица различных структур разработки бизнес-планов по вышеперечисленным методикам (таблица).

Выбор методики напрямую зависит от инвестора: крупный инвестор или мелкий, гражданином какой страны он является. Дело в том, что крупные инвесторы, как правило, вкладывают деньги не в один или два бизнес-проекта, а во многие. При этом им, разумеется, гораздо удобнее анализировать бизнес-план каждого проекта, если он разработан в соответствии с той или иной формой (методикой), к которой они наиболее привыкли – с одной стороны, а также с той, которая, по их мнению, наиболее полно и адекватно дает представление о бизнес-идее, описанной в бизнес-плане – с другой стороны.

Для «мелких» инвесторов целесообразнее всего разрабатывать бизнес-план по одной из наиболее популярных методик, таких, как UNIDO или МЭРТ РФ. Кроме того, в большинстве регионов России существуют свои,

региональные рекомендации по разработке бизнес-планов. Поэтому перед тем как создавать бизнес-план, правильным будет, что называется, «в упор» спросить инвестора: написанным по какой конкретно методике (т.е. по какой форме) он хотел бы видеть бизнес-план? Если это – пусть мелкий, но опытный инвестор, он, скорее всего, сам назовет такую методику. Если же нет, то тогда, опять же, не стесняясь (а как же иначе? Ведь бизнес – это продуктивная, согласованная работа, а не излишняя «задумчивость»), следует предложить ему выбранную вами методику. Как правило, в таких случаях используют одну из популярных.

**Структура разработки бизнес-плана согласно различным методикам**

UNIDO	ЕБПП	BFM Group	KPMG Group
Описание предприятия	Титульный лист	Титульный лист	Резюме
Описание идеи	Соглашение о конфиденциальности	Меморандум о конфиденциальности	Описание продукта или услуги
План маркетинга	Резюме	Резюме бизнес-плана	Анализ рынка
План производства	Описание предприятия (включая информацию о финансовом состоянии и кредитной истории)	Сведения общего характера (информация о предприятии, проекте)	и отрасли
Структура предприятия	Описание проекта (источники финансирования, описание идеи, описание рынка, описание производственного процесса и взаимоотношений проекта с окружающей средой, SWOT)	Маркетинговый план (анализ микро- и макросреды, маркетинговые расходы, анализ конкурентов и т.д.)	Описание целевых рынков
Финансовый план	Финансовый блок (графики поступлений и выплат, риски, информация о поручителях и заложенных ресурсах, необходимое оборудование и перечень процессов которые будут задействованы после получения финансирования)	Организационный план	Маркетинговый план (описание стратегии продвижения, прогноз продаж, используемые средства)
Приложения	Приложения	Инвестиционный план (календарные графики выплат по проекту, диаграммы Ганта и т.д.)	Описание структуры и управления
		Производственный план	Финансовый анализ проекта
		Финансовый план (отчет о прибылях и убытках, отчет о движении денежных средств, финансовые показатели проекта и т.д.)	
		Риски	
		Приложения	

Таким образом, разработка плана развития бизнеса – это процесс трудоемкий, кропотливый, он требует определенного уровня профессиональных знаний в разных сферах. Чаще всего для разработки бизнес-плана необходимо привлечение усилий всех ключевых специалистов предприятия. Обычно предприниматели и руководители предприятий заказывают разработку бизнес-плана у фирм, специализирующихся на составлении бизнес-планов. Также ру-

ководители предприятий могут и сами произвести все необходимые расчеты, конечно, при наличии соответствующих знаний и навыков пользования специализированными программами, облегчающими процедуру расчетов.

На сегодняшний день на рынке представлены несколько наиболее популярных специализированных программ для составления бизнес-планов. Выбор программы зависит от цели разработки бизнес-плана. Так, если предпринимателю достаточно будет грамотно составленного технико-экономического обоснования, можно воспользоваться продуктом фирмы РОФЭР «Бизнес-план М». Данная программа подготавливает две части документа: текстовую и расчетную. Подготовка данных частей обеспечивается путем последовательного заполнения данных в соответствующие ячейки программы, и в конечном итоге предприниматель получает готовые расчеты по его предприятию.

Также существуют программы по написанию бизнес-плана, включающие в себя только разработку описательной части. К подобным программам относятся такие продукты, как «Бизнес-план PL» от уже упоминаемой фирмы РОФЭР. Следует иметь в виду, что бизнес-планы, включающие в себя только текстовую часть, не подойдут для получения различных субсидий, кредитов и займов. Кроме того, мало какой инвестор захочет всерьез рассматривать бизнес-проект, если он не подкреплен расчетными данными.

Для разработки полнофункционального бизнес-плана, включающего в себя как расчетную, так и текстовую часть, существуют такие программы, как Project Expert (Проинвест-ИТ), Альт-Инвест и Business Plan PL [3].

Вышеперечисленные программы предназначены для разработки бизнес-планов и технико-экономических обоснований на высоком профессиональном уровне.

Преимущество данных программ заключается в возможности выбора подходящей предприятию стратегии развития, определении влияния рассматриваемого проекта на предприятие в целом. Кроме того, вышеперечисленные программы позволяют рассчитать показатели эффективности инвестирования, такие как срок окупаемости (в том числе дисконтируемый срок окупаемости), индекс прибыльности, норма рентабельности, величина чистого приведенного дохода, а также провести анализ чувствительности проекта.

Таким образом, при выборе программы для бизнес-планирования необходимо учитывать, что бизнес-план должен быть составлен в такой последовательности, которая будет способствовать легкому восприятию и четкому осмыслению проекта, его финансовой состоятельности и рентабельности.

#### Литература

1. Жариков В.Д., Жариков В.В., Беспалов В.В. Основы бизнес-планирования в организации. М.: КноРус, 2016. 200 с.
2. Оголева Л.Н. Радикальный реинжиниринг производства. М.: ИНФРА-М, 2010. 245 с.
3. Романова М.В. Бизнес-планирование. М.: ИНФРА-М; Форум, 2015. 240 с.

## References

1. Zharikov V.D., Zharikov V.V., Bespalov V.V. *Osnovy biznes-planirovaniya v organizatsii* [Fundamentals of business planning in the organization]. Moscow, KnoRus Publ., 2016, 200 p.
2. Ogoleva L.N. *Radikal'nyi reinzhiniring proizvodstva* [Radical reengineering of production]. Moscow, INFRA-M Publ., 2010, 245 p.
3. Romanova M.V. *Biznes-planirovanie* [Business planning]. Moscow, INFRA-M Publ., Forum Publ., 2015, 240 p.

---

**ЩЕГОЛЕВА ЭЛЛА НИКОЛАЕВНА** – кандидат экономических наук, доцент кафедры государственного и муниципального управления и региональной экономики, Чувашский государственный университет, Россия, Чебоксары (62639295@mail.ru).

**SHCHEGOLEV ELLA** – Candidate of Economics Sciences, Associate Professor, Department of State and Municipal Management and Regional Economy, Chuvash State University, Russia, Cheboksary.

---