

ТИПОВАЯ МЕТОДИКА РАЗРАБОТКИ БИЗНЕС- ПЛАНОВ И АНАЛИЗА ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ С ПОМОЩЬЮ ТЕСТОВЫХ ТАБЛИЦ

Леонтьев С.В., Ткаченко П.Н

Фирма "РОЭЛ Консалтинг"

Россия переживает сложный период реформирования собственной экономики. Сложность ситуации, сложившейся к настоящему моменту заключается в следующем: более 80% предприятий являются потенциальными банкротами (по формальным и неформальным критериям и признакам), хотя только около 10% не имеют потенциала для выхода из зоны ближнего банкротства, дальнейшего развития и перехода к конкурентоспособному функционированию.

О чем это говорит? Почему конкретная организация имея внутренние резервы для преодоления кризисной ситуации ими не пользуется и мы не видим всеобщего процветания (развитие каждого конкретного предприятия - залог успеха всей страны)?

Ответ достаточно прост: способы изъятия внутренних резервов не очевидны и руководству предприятия, в текучке, некогда заботиться о развитии организации, уделить время формированию её стратегии. Традиционно руководство предприятия ищет пути решения проблем в поиске оборотных средств и привлечении инвестиций, что принципиально невозможно для предприятия в тяжелом финансовом положении. Инвестиции могут быть переданы только здоровому или выздоравливающему в финансовом отношении организму.

В тоже время, если предоставить руководителю достаточно простые процедуры формирования стратегии и обсудить расстановку приоритетов, организация может разработать "Программу реструктуризации предприятия", реализация которой даст возможность быстро (в течение 6-12 месяцев) преодолеть негативные тенденции и перейти к конкурентоспособному развитию.

Опыт реализации программ реформирования и реструктуризации более 200 предприятий фирмой "РОЭЛ Консалтинг" с целью повышения их экономической эффективности и конкурентоспособности показывает:

- при полной реализации в течение полугода предприятие выходит из убыточного функционирования;

- через 1-1,5 года - происходит рост экономической эффективности предприятий на 20 - 40%, удвоение прибыли, зарплаты и наполняемости бюджета.

После того, как ситуация на предприятии более или менее стабилизируется возникает необходимость подумать о развитии новых направлений деятельности или, в более общем случае, о переходе на интенсивный путь развития. Однако предприятия

на переходном периоде, переживаемом Россией в 1992-1993 году, практически лишились оборотных средств для того, чтобы финансировать конкретные проекты и поэтому они вынуждены сегодня ходить с протянутой рукой (если конечно резервы, выявленные на первом этапе не позволяют надеяться на внутренние инвестиции). Раз они вынуждены обращаться в инвестиционные институты, они прежде всего должны владеть методиками бизнес-планирования.

Актуальность темы

Умение разрабатывать бизнес-планы и проводить анализ инвестиционных проектов в условиях реформирования российской экономики в рыночную становится крайне актуальным в силу следующих причин:

- появилось новое поколение предпринимателей, не имеющее опыта планирования и руководства коммерческих структур, и потому плохо представляющее круг ожидающих их проблем;

- опытные руководители старой формации в новых условиях хозяйствования не готовы к конкурентной борьбе, не могут просчитать свои будущие шаги;

- рассчитывая на получение инвестиций, нужно уметь разработать и обосновать бизнес-план, доказать инвесторам, что деньги вкладываются в надежное, эффективное предприятие;

- анализируя эффективность инвестиционных проектов, необходимо учесть все факторы, определяющие риски: финансово-экономические, социальные, технические и экологические.

Имея объективное представление о современном положении предприятия, получаемое из внешней информации (государственная статистика, законодательные действия, политическая среда, возможности рынка, тенденции производства, действия конкурентов, финансовая политика правительства и т.д.) и внутрифирменной информации (положение предприятия, наличие людских и прочих ресурсов, конкурентное положение, виды предприятия на будущее и т.д.) необходимо определить, как скажутся экономические, законодательные, технологические и другие факторы будущего окружения на перспективных задачах предприятия. Получение такой информации с помощью вопросов и тестовых таблиц, обработка ее с использованием методов системного анализа для определения оптимального варианта действий, составление возможных сценариев для учета неопределенностей и рисков является основой для перспективного планирования.

Анализ существующих методик по разработке бизнес-плана

В настоящее время на рынке России наиболее известны следующие основные западные методики по разработке бизнес-планов :

- UNIDO (Организация объединенных наций по промышленному развитию) для развивающихся стран по подготовке промышленных техни-

ко-экономических обоснований и её электронная версия COMFAR;

- World Bank (Всемирный банк реконструкции и развития);
- фирмы "Goldman, Sachs & Co" (крупнейший банковский дом Уолл-стрит, один из лидеров мирового инвестиционного бизнеса);
- фирмы "Ernst & Young" (интернациональная консультационно-аудиторская фирма).

Разделы каждого из представленных бизнес-планов в том или ином виде присутствуют во всех рассмотренных методиках. Исходя из данной предпосылки можно рекомендовать инвестируемому субъекту строить свой бизнес-план по блочному типу и, только при представлении материалов конкретному инвестору, формировать бизнес-план из заготовленных разделов под требуемую методику.

Выделим основу (ядро) всех вышеперечисленных методик составления бизнес-планов и проведем детальный анализ, какие из предложенных методов уже актуальны, а какие еще не работают в условиях становления рынка России. Именно таким ядром (основой) всех вышеперечисленных методик составления бизнес-планов являются следующие разделы (схема 1):

- финансовый план;
- маркетинг-план;
- система производства;

органично связанные организационным планом (конкретной схемой реализации проекта), с соответствующим просчетом рисков и выделением компенсационных мероприятий. Именно эти основополагающие ключевые разделы и заложили фундамент российских стандартов формирования бизнес-планов.

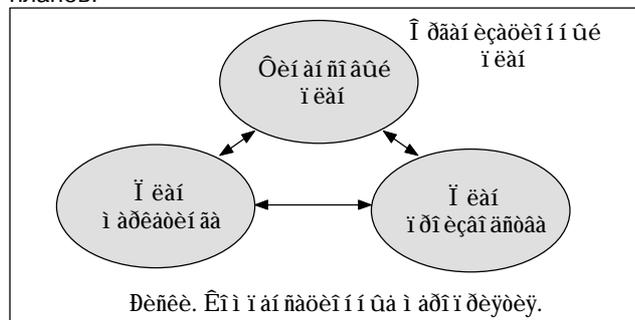


Схема 1. "Ядро" методик бизнес-планирования.

В настоящее время в России разработано множество методик и практических руководств по разработке бизнес-планов в соответствии с методическими рекомендациями UNIDO. Тем не менее голод на подобную литературу не удовлетворен. Это связано с тем, что разработка бизнес-планов является для нас занятием новым и при всей своей внешней схожести на техпромфинплан имеет серьезные отличия.

Эта литература является, в основном, нужной и полезной, хотя и встречаются методики явно сырые, а некоторые с ошибками. Многие из них объединяет следующее:

- в основе методики лежит описание структуры бизнес-плана;

•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 и их команды, которые должны изучить методики и целый ряд сопутствующей литературы, собрать информацию по общей схеме и исходя из общих рекомендаций, а затем разработать бизнес-план.

В настоящее время руководителей, имеющих современные экономические знания, владеющих методикой разработки бизнес-планов, имеющих время и желание этим заниматься явно не хватает. Работа над бизнес-планом требует от руководителя определенных усилий и времени. К тому же требования со стороны инвесторов различны. Наши коммерческие банки не имеют единой методики разработки бизнес-планов, поэтому почти каждый крупный банк старается разработать собственную методику, в которую закладывает свои требования. Некоторые банки считают необходимым вести расчеты финансового плана в двух денежных единицах: местной и иностранной, другие в одной (большее предпочтение иностранной), нет единого подхода к расчетам рисков и т.д. И если учесть, что эти методики, в основном, разработаны для служебного пользования, то можно представить сложности, с которыми сталкивается руководитель сам разработавший бизнес-план. Т. к. банки не говорят об условиях кредитования без наличия бизнес-плана, то руководители вынуждены заказывать бизнес-планы у банков или у консультационных фирм, связанных с конкретными банками. Этому же способствует требование иностранных инвесторов представлять расчеты финансового плана с помощью лицензированных UNIDO пакетов - COMFAR и PROPSPIN.

Поэтому использование указанных методик недостаточно для разработки бизнес-планов, удовлетворяющего требованиям инвесторов, и их можно рассматривать как предварительную проработку намерений и планов заемщика.

Практическая значимость методики

Новым в данной методике является разработка концепции бизнес-планирования, как процесса, направленного на реализацию целей и задач развития организации оптимальным путем с учетом неопределенностей, создание инструмента в виде тестовых таблиц, представляющих собой объективно сравниваемые альтернативные решения проблемы или альтернативные средства достижения цели, с помощью которых выбирается оптимальный вариант, а также использование технологии текста-шаблона и ответов-вставок при разработке бизнес-планов.

Методика фирмы "РОЭЛ Консалтинг" является универсальным средством, с помощью которого можно разработать бизнес-план, провести анализ инвестиционного проекта. Тестовые таблицы можно также использовать при диагностике отдельных сфер деятельности предприятия.

Поставленные в тестовых таблицах вопросы при самотестировании должны помочь руководителю вскрыть проблемы предприятия, подсказать варианты их решения, заставить по новому взглянуть на некоторые аспекты его деятельности. При планировании работы предприятия вопросы помогут определить его сильные и слабые стороны, возможности и проблемы, которые могут возникнуть в будущем, поставить цели и задачи.

Использование вопросов в форме тестовых таблиц для сбора информации помогает решить проблему сбора исходных данных с учетом предлагаемых альтернативных вариантов.

Проводя анализ инвестиционного проекта или одной из сторон предпринимательской деятельности, тестовые таблицы помогают проводить экспертную оценку полученных данных, выбирать оптимальный вариант будущего развития предприятия, анализировать источники неопределенности и связанные с ними риски, составлять проблемное поле и определять точки развития предприятия.

Использование текста-шаблона и ответов-вставок помогает максимально упростить процесс написания текстовой части бизнес-плана.

В представленной методике произведена попытка учесть как можно больше требований к бизнес-планам со стороны UNIDO, государственных структур, коммерческих банков, разработать концепцию бизнес-планирования на основе методов системного анализа, создать технологию разработки бизнес-планов и оценки экономической эффективности инвестиционных проектов. Для определения общего положения предприятия, сбора наиболее полной информации о проекте, учета неопределенностей и рисков используются тестовые таблицы. Применение текстов-шаблонов в сочетании с тестовыми таблицами создает технологию, максимально упрощающую разработку бизнес-плана. А использование методов исследования операций при разработке бизнес-планов и анализе инвестиционных проектов решает задачи оптимизации проектов и выбора решений в условиях неопределенностей.

Концепция бизнес-планирования и анализа инвестиционных проектов

Бизнес-планирование это - больше чем просто планирование на перспективу, это процесс непрерывного планирования, широкий диапазон которого отражает новый образ мышления о будущем, новый образ предпринимательской и производственной жизни. Главным, что здесь следует понять, является то, что коммерческая деятельность представляет собой систему взаимосвязанных отношений и предприятие является подсистемой в еще большей системе, охватывающей экономику страны в целом. Эта концепция исходит из представления о той степени общности, которая позволяет отделять общее от составляющих его единиц, рассматриваемых отдельно. Разработчик бизнес-плана должен создать такие процедуры и такую политику, которые выразят компанию как систему, а само перспективное планирование как процесс, с помощью которого эта система

приспосабливает свои ресурсы к динамическим условиям внешней и внутренней среды. Ценность бизнес-планирования состоит в том, что оно позволяет повышать качество текущих решений и увеличивать эффективность будущих.

Анализ инвестиционных проектов является составной частью бизнес-планирования, хотя его и можно выделять в отдельную операцию при оценке инвестиционных проектов инвестором. Эту связь можно увидеть на схеме 2, где показана общая схема процесса бизнес-планирования по данной методике. В отличие от бизнес-планирования, анализ инвестиционных проектов начинается с этапа рассмотрения представленного бизнес-плана, который соответствует этапу выработки концепции модели при бизнес-планировании и завершается принятием решения по инвестированию в отличие от принятия решения по окончательному варианту бизнес-плана.

Описание процесса бизнес-планирования

Процесс бизнес-планирования охватывает серию этапов от постановки задачи до текстового описания разделов бизнес-плана. Эти этапы можно условно разделить на три группы:

1-я группа включает 1, 2, 3 и 4 этапы - с момента появления идеи у руководителя через формирование этой идеи в конкретные цели и задачи (с помощью тестовых таблиц для самоанализа) в концепцию модели развития организации. Корректировка целей заказчика по результатам оценки общего состояния завершает логическую цепочку этой группы. В ней важное место занимают тестовые таблицы, которые являются стимулятором анализа общего состояния. Эту группу можно назвать *процессом формирования концепции модели* у заказчика. На рисунке она обведена пунктирной линией.

2-я группа включает 4, 5, 5*, 6, 7, 8, 9 и 10 этапы. Здесь происходит *процесс разработки оптимальной модели*, который состоит из сбора, обработки, анализа и оценки исходных данных, разработки альтернативных моделей и выбора из них оптимальной. В ней также важную роль играют тестовые таблицы. На этапе сбора информации (5) они предлагают заказчику альтернативы по каждому вопросу. Таким образом, достигается осознанный выбор решения по различным аспектам деятельности организации. При анализе систематизированных данных (7) происходит оценка выбранных в тестовых таблицах решений путем сравнения основных взаимоотношений и пропорций организации с эталонами. На (8) этапе экспертной оценки проводится сравнение представленных в тестовых таблицах решений с оптимальными. Но окончательная оценка решений производится на этапе разработки модели (10), когда ликвидируются несоответствия в результатах оценки на (8) этапе. В этой группе имеются многочисленные обратные корректирующие связи, говорящие о важной роли данной группы.

3-я группа включает 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17 и 18 этапы работы. Она объединяет *процесс проверки оптимальной модели* при задаваемых отклоне-

ниях выбранных параметров с помощью программ. Результаты проведения эксперимента корректируют программу и модель и таким образом достигается учет неопределенностей и связанных с ними рисков, определяется жизнеспособность модели.

Эти группы связаны друг с другом на этапах (4, 16), которые являются общими для соседних групп и представляют собой начало или конец соответствующего этапа. Логической связью всего процесса бизнес-планирования является корректирующая цели заказчика информация для принятия решения.

1) *Цели заказчика.* Процесс бизнес-планирования начинается с появления у предпринимателя идеи, оформленной в виде общей схемы создания или расширения дела, иногда могут быть и разработанные технико-экономические проекты. Если он испытывает потребность в инвестициях для реализации своей идеи и нуждается для их получения в разработке бизнес-плана, он заключает договор с консультативной фирмой и получает от нее тестовые таблицы, вопросник и таблицы исходных данных для самооценки идеи, сбора информации и оформления модели развития в виде инвестиционной заявки.

2) *Самотестирование.* Прежде чем приступить к разработке бизнес-плана с привлечением специалистов консультативной фирмы, необходимо проверить себя и свою идею с помощью тестовых таблиц. На вопросы в тестовых таблицах не существует ни "правильных", ни "неправильных" ответов. Эти вопросы призваны дать оценку личной мотивации, т.е. определить, что заставило заняться бизнесом. Само-тестирование помогает:

- оценить сильные и слабые стороны бизнеса, а также возможности и проблемы, вызванные экономической ситуацией, что в свою очередь, позволит дать объективную оценку того, каким образом фирма достигла того положения, в котором она находится сейчас;

- определить задачи фирмы и поставить цели на будущее перед самим собой;

- понять, как правильно реализовать поставленные цели и задачи.

3) *Оценка общего положения* происходит в организации после изучения проблем, выявленных при самотестировании. Процесс оценки общего положения завершается созданием концепции модели бизнес-плана. Однако, при получении отрицательных оценок по некоторым аспектам деятельности фирмы или определении проблем, мешающих реализации цели необходима корректировка первоначальных идей.

4) *Концепция модели* бизнес-плана - необходимый элемент процесса бизнес-планирования, которая является ориентиром для специалистов консультативной фирмы при разработке альтернативных вариантов бизнес-плана. Концепция модели разрабатывается в организации заказчика в виде заявки на инвестирование и нужна при поиске инвестора.

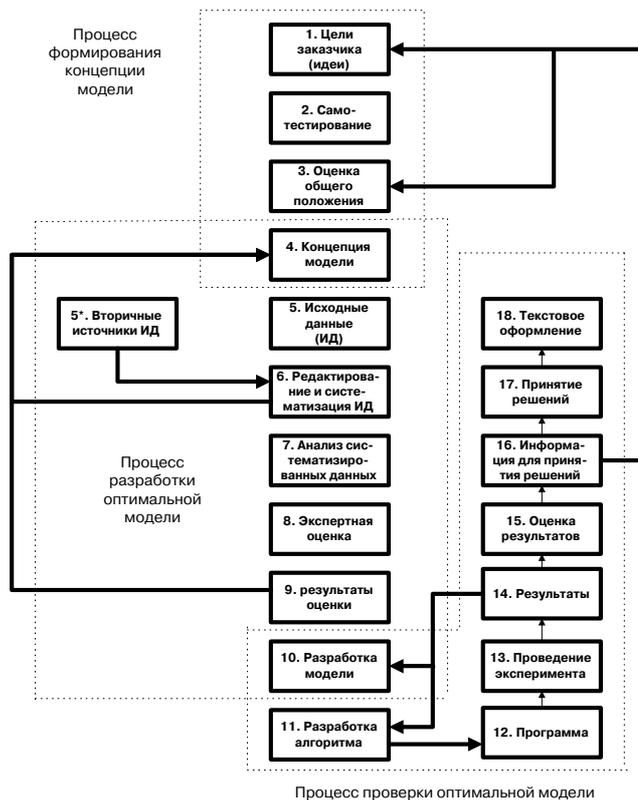


Схема 2. Общая схема бизнес-планирования

5) *Исходные данные.* Следующее действие в процессе бизнес-планирования - это сбор исходных данных с помощью тестовых таблиц, вопросников и таблиц исходных данных. Исходная информация должна быть полной, отражать реальное состояние фирмы, прогнозные данные должны базироваться на концепции модели бизнес-плана. Помимо внутренней информации необходима внешняя информация, получаемая из изданий государственных учреждений (сборники постановлений правительства, бюллетени нормативных актов министерств и ведомств, статистические сборники и сообщения, прочие издания), периодики и книг, коммерческой информации (базы данных специализированных фирм о характеристиках населения и деловой сфере, экономические прогнозы, другие материалы, распространяемые коммерческими организациями).

6) *Редактирование и систематизация исходных данных.* Прежде чем подвергнуть исходные данные аналитическим операциям, описанным ниже, их следует отредактировать и провести тщательный отбор. При наличии неточностей или неполноты информации необходим повторный запрос с целью уточнения данных. Систематизация по воздействию факторам - подготовительный этап в функциональном и причинно-следственном анализе.

7) *Анализ систематизированных данных* необходим для выявления взаимосвязей, соотношений и тенденций. Основная задача - установить наличие специфической взаимосвязи между различными факторами и событиями, описываемыми данными и, если она существует, изучить ее характер. По возможности взаимосвязь определяют количественно и

выражают как функцию (в математическом смысле этого термина), где одна или несколько зависимых переменных находятся в специфической зависимости от одной или нескольких независимых переменных. Цель - выявить и определить взаимосвязи, которые носят существенный, а не случайный характер.

Примером тому может служить анализ финансового состояния предприятия.

Часто зависимости выражаются с помощью относительных величин. Они помогают определить, дают ли затраты на какого-либо рода деятельность соответствующий выход продукции, изучить, правильно ли сбалансированы ресурсы и обязательства или отобразить внутреннюю структуру какого-либо фактора или ресурса. Рекомендуется анализ организации проводить в направлении от общих относительных величин к частным. Такой подход подразумевает, что при анализе будет уделяться значительное внимание основным взаимоотношениям и пропорциям организации, таким, как:

- пропорции между основными функциями и областями деятельности (например, распределение людских и финансовых ресурсов на маркетинг, научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки, производство, управление);
- связь между затратами и выпуском (например, между сбытом и потребляемыми материалами, фондом заработной платы и общим числом работников);
- взаимосвязь между основными показателями производительности, эффективности и результативности (например, продуктивностью, рентабельностью, использованием ресурсов, ростом);
- взаимосвязь между показателями общей эффективности работы и основными факторами, влияющими на их величину положительно или отрицательно (например, влияние объема текущей работы на оборотный капитал и рентабельность).

При детальном анализе отношение глобальных совокупных показателей можно разбить на аналитические отношения. Например, для измерения производительности труда можно использовать ряд отношений:

$$C_T : C = \frac{C_T}{PB} * \frac{PB}{PP} * \frac{PP}{P} * \frac{P}{C},$$

где C_T - стоимость произведенной продукции;

C - общее число служащих;

PB - общие затраты времени производственных рабочих;

PP - общее число производственных рабочих;

P - общее число рабочих.

Детальные аналитические отношения нужно создавать, если имеется определенная качественная взаимосвязь и в результате анализ делается более значимым, позволяет измерить эту взаимосвязь и сравнить ее с эталоном.

8) *Экспертная оценка.* Некоторые исходные данные можно довольно точно оценить количественно (например, затраты на необходимое оборудова-

ние). Другие не поддаются такой оценке (например, повышение эффективности принятия решений в результате децентрализации власти и ответственности в области маркетинга и политики сбыта продукции). Чтобы повысить элемент объективности при субъективной оценке и связать словесные критерии параметров, оцениваемых качественными критериями, с числовыми значениями используются эксперты для оценки отдельных критериев по баллам. Полученные таким образом значения затем применяются в качестве оценочной модели. Шкала может иметь следующий вид:

крупное улучшение	6;
значительное улучшение	5;
некоторое улучшение	4;
без изменений	3;
некоторое ухудшение	2;
значительное ухудшение	1.

Полученные исходные данные в виде ответов на вопросы после предварительной обработки методами, указанными выше сравниваются со следующими параметрами:

- прошлыми достижениями;
- достигнутыми результатами;
- оптимальными формами и методами работы организации;
- другими сопоставимыми организациями (чтобы оценить, что было достигнуто в другом месте и возможно ли это в данной организации);
- нормами, имеющимися в консультативной фирме или взятыми из другого источника информации для сравнения между фирмами.

Происходит тестирование (оценка) исходных данных с целью их, при необходимости, корректировки и последующего использования при разработке альтернативной модели.

9) *Результаты оценки.* Важным результатом рассмотрения старых и новых планов и сопоставления их результатов является определение отклонения между планами и результатами, которое необходимо объяснить и предусмотреть при планировании.

10) *Разработка модели* производится с использованием методов системного анализа на основе откорректированных исходных данных. Поскольку оценки исходных данных делались независимо друг от друга, нужно ликвидировать несоответствие в результатах. Наиболее эффективными для этой цели оказались методы системного анализа, подобные анализу затраты-выпуск и матрицам исходов. Эти же методы можно использовать при определении оптимального варианта модели развития организации.

11) *Разработка алгоритма.* После принятия заказчиком бизнес-плана альтернативной модели за основу, специалисты консультативной фирмы разрабатывают алгоритм расчетов финансового плана. Этот алгоритм должен позволять проводить детальный анализ финансового положения предприятия, основанный на полученных балансах (за 2 последних отчетных периода и на момент ответа по тестовым таблицам), приложения к балансам и отчетах о финансовых результатах, прогнозировать финансовое

состояние предприятия с учетом изменения задаваемых входных параметров: нормы прибыли, уровня зарплаты, нормы амортизации, величины фондов и т.д., а также проследить возможное влияние изменения внешних параметров: величины налогов, изменения цены сырья, материалов, комплектующих и т.д.

Необходимо предусмотреть реакцию на изменяющиеся условия экономического состояния предприятия, т.е. при появлении дефицита или излишков финансовых средств, при планировании на перспективу, вводить соответствующую корректировку (перераспределение средств по статьям).

При расчете таблиц необходимо предусмотреть на 1-й год - месячный шаг, 2-й год - кварталный и с 3-го года по 10-й - годовой шаг расчета.

На основе полученных алгоритмов происходит разработка программы. Однако процесс определения алгоритмов программ и разработка самих программ очень трудоемкий. Поэтому в последнее время в России получили распространение несколько компьютерных имитирующих систем, используемых для оценки инвестиционных проектов.

12) *Программа*. Это - пакеты COMFAR (Computer Model for Feasibility Analysis and reporting) и PROSPIN (PROjekt Profile Screening and Pre-appraisal Information system), созданные в UNIDO - Организации Объединенных Наций по промышленному развитию, а также отечественные пакеты "ПРОЕКТ EXPERT", "Альт-Инвест" и другие.

В основе всех указанных программных продуктов лежат методические подходы UNIDO по проведению промышленных технико-экономических исследований.

13) *Проведение эксперимента*. Указанные выше пакеты программ позволяют проводить эксперименты, учитывающие допустимое пакетом разнообразие сценариев реализации проекта, основанных на различных предположениях относительно перспектив проекта, а именно:

- исследование последствий изменений выбранных параметров;
- проведение качественного анализа и анализа рисков проекта;
- оптимизацию графиков погашения кредитов с учетом текущего финансового состояния проекта;
- проверку чувствительности проекта к влиянию таких факторов как:
 - а) показатели инфляции;
 - б) объемы экспорта и условия реализации продукции на внутреннем и внешнем рынках (в кредит, с авансовыми платежами);
 - в) задержка платежей;
 - г) длительность технологического цикла производства каждого изделия;
 - д) уровень страховых запасов готовой продукции на складе в зависимости от рыночного спроса;
 - е) уровень страховых запасов материалов и комплектующих изделий в зависимости от риска нестабильности поставок;

ж) стратегия (объем и периодичность) формирования текущих запасов материалов и комплектующих;

з) условия формирования капитала.

В настоящее время ни один из программных продуктов не имеет полного набора возможностей анализа чувствительности и не может служить идеальной моделью, учитывающей все особенности конкретного предприятия.

14) *Результаты* проведения эксперимента, при необходимости, корректируют выбранную модель и идут для оценки результатов.

15) *Оценка результатов* эксперимента является необходимым и завершающим этапом (в серии оценок) перед принятием решения о разработке бизнес-плана или об инвестировании проекта. Оценки должны доказать реальность прогнозов (бизнес-плана), с учетом неопределенностей и факторов риска, их устойчивость к возможным изменениям внешних и внутренних факторов, влияющих на результаты.

16) *Информация для принятия решения* является тем источником, который может повлиять на изменение целей заказчика, она же служит основой для окончательного принятия решения.

17) *Принятие решения* по разработке бизнес-плана с учетом проведенного анализа и оценки его результатов осуществляется заказчиком проекта (инвестором, если принимается решение по инвестированию проекта).

18) *Текстовое оформление бизнес-плана*. Последний этап бизнес-планирования это - окончательное оформление бизнес-плана, которое состоит в текстовом описании откорректированной исходной информации, графиков и расчетов, полученных при проведении эксперимента с помощью текста-шаблона.

Использование текста-шаблона при разработке бизнес-плана

Текст-шаблон для разработки текстовой части бизнес-плана представляет собой заготовку, которая имеет структуру бизнес-плана и включает следующие разделы:

Титульный лист

1. Оглавление
2. Вводная часть.
3. Анализ положения дел в отрасли.
4. Существо проекта.
5. План маркетинга.
6. Производственный план.
7. Организационный план.
8. Оценка рисков и страхование.
9. Финансовый план.
10. Стратегия финансирования.

Текст-шаблон может быть выполнен в текстовом редакторе WORD или любом другом текстовом редакторе в соответствии с международными нормами к бизнес-планам, методическими рекомендациями министерств и коммерческих банков, а также с учетом полноты отражения и универсальности его использования. При работе с этим текстом можно дополнять или стирать слова, фразы или целые абза-

цы. В процессе работы в определенных местах, выделенных в тексте, необходимо вносить ответы на вопросы из тестовых таблиц, прошедших экспертную оценку и корректировку. Выделенные места, вопросы в тестовых таблицах и ответы на них имеют одни и те же соответствующие номера. Таким образом достигается максимальное упрощение работы над текстовой частью бизнес-плана.

Общая схема текста-шаблона по методике фирмы «РОЭЛ Консалтинг» изображена на схеме 3,

на которой *вводная часть* или резюме проекта является кратким описанием будущих изменений на рынке намечаемого к производству товара. В вводной части излагается идея инвестиционного проекта, во что обойдется его реализация и обоснование того, почему предприятие добьется успеха. Вводная часть пишется, как правило, уже после того, как составлен весь план. Она должна быть краткой (не более 3-4 страниц) и должна быть написана так, чтобы вызвать интерес у потенциального инвестора.

вводная часть	анализ положения дел в отрасли	перспективы разв. отрасли характеристика потребителей характеристика конкурентов цель проекта
	существо проекта	наименование продукции назначение продукции прогноzir. рыночная цена
	план маркетинга	каналы сбыта реклама прогноз новой продукции целевые показатели
	производственный план	готовность производства необход. произв. мощности технолог. схема производства схема произв. потоков контроль качества трудовые ресурсы форма собственности
	организационный план	руководящий состав организацион. структура оплата труда
	оценка риска и страхование	характеристика рисков страхование
	финансовый план	прогноз объемов реализации прогноз доходов и затрат баланс денежных потоков баланс активов и пассивов
	стратегия финансирования	требуемые средства вложенные средства использов. заемных средств возврат заемных средств

Схема 3. Общая схема текста-шаблона

Анализ положения дел в отрасли помогает сделать оценку проекта с позиции перспективности. Необходимо дать анализ текущего состояния дел в отрасли и сведения о намечающихся тенденциях развития, а также дать характеристику потенциальным потребителям продукции (услуг) и конкурентам.

В разделе *существо проекта* формулируется основная цель проекта с учетом факторов, определяющих его коммерческий успех.

План маркетинга должен излагать стратегию, ведущую к реализации целей и задач предприятия.

План производства должен подтвердить техническую возможность производства нужного количества товара требуемого качества в заданные сроки.

Организационный план необходим для определения соответствия структуры фирмы, формы собственности, состава руководящего персонала, планирования, целевых показателей, системы

обучения, методов поощрения и критериев отбора кандидатов на должности целям фирмы.

Оценка рисков и страхование предусматривает сбор, группировку и оценку всех факторов риска, определенных в предыдущих разделах, а также выработку стратегии поведения на случай внезапного возникновения угрозы со стороны какого-либо из этих факторов.

Финансовый план призван обобщить материалы предыдущих частей и представить их в стоимостном выражении.

В *стратегии финансирования* необходимо изложить план получения средств для создания или расширения предприятия, а также срок возврата заемных средств.

Роль тестовых таблиц при разработке бизнес-плана и анализе инвестиционного проекта

Большое значение в получении достоверной и целенаправленной информации имеют тестовые таблицы. Тестовые таблицы являются тем проводником первичной информации, которая служит основой для разработки модели развития организации. Оттого, насколько полно охвачены вопросами все аспекты деятельности организации, представлены варианты решения проблем и даны верные оценки на ответы по вопросам в тестах, зависит качество разработки бизнес-плана, полнота учета в нем неопределенностей и рисков.

В отличие от простого вопросника тестовые таблицы предлагают заказчику включиться в процесс творчества при создании концепции модели, делают его не пассивным наблюдателем за процессом разработки бизнес-плана и оценщиком предлагаемых альтернативных моделей, а лицом заинтересованным и активным.

Информация, полученная первоначально с помощью тестовых таблиц, проходит многократный анализ, оценку и корректировку, а ее циркуляция в процессе разработки бизнес-плана напоминает движение крови в живом организме.

Тестовые таблицы для самоконтроля включаются в процесс создания модели развития организации на самой ранней стадии и служат для оценки личной мотивации, т.е. определения, что заставило заниматься бизнесом.

Вопросы, представленные в этих таблицах, требуют откровенности, а ответы на них не предназначены для включения их в текст-шаблон. Для заказчика вопросы в тестах для самоконтроля помогают провести оценку общего положения организации, вскрыть проблемы, взглянуть по-новому на некоторые аспекты деятельности организации, ее окружения.

Процесс анализа с помощью тестовых таблиц завершается оценкой общего положения и разработкой, с учетом корректировок, концепции модели, которая является выражением целей и задач организации на перспективу.

Тесты для самоконтроля предназначены для заказчика, но при его согласии, ответы на них мо-

гут служить ценной информацией для консультативной фирмы при разработке плана исследований и поиска вторичной информации из внешних источников. Ответы также могут рассказать насколько серьезны намерения заказчика и насколько соответствует концепция модели реальным возможностям. Тесты для самоконтроля заполняются по желанию, но любой результат: отказ от их заполнения, формальное заполнение, заполнение с последующей корректировкой первоначального варианта плана развития и заполнение с передачей ответов консультативной фирме является нужным и полезным для анализа специалистами консультативной фирмы.

Ответы на вопросы в тестовых таблицах для самоконтроля предполагают для простоты оценки два варианта ответа "да" и "нет". Анализ результатов тестирования можно сделать самостоятельно, ориентируясь на комментарии в конце каждого теста и посчитав количество положительных и отрицательных ответов на вопросы, которые имеют соответствующую направленность и служат для того, чтобы дать оценку личной мотивации.

Следующая основная группа вопросов и тестов используется консультативной фирмой для получения исходной информации.

Тестовые таблицы для разработки бизнес-плана представляют собой набор вопросов, сгруппированных по разделам бизнес-плана. В каждом разделе вопросы группируются исходя из порядка изложения раздела. Объем вопросов определяется указанными выше нормами и рекомендациями, а также необходимостью полного отражения экономической деятельности предприятия. Вопросы должны быть простыми, точными, свободными от двусмысленности. Вопросы в тестовых таблицах делятся на две группы:

- первая (тестовая) группа позволяет собрать исходную информацию о проекте и параллельно определить предполагаемую стратегию реализации поставленных целей, взгляд руководителя на концепцию развития организации, провести диагностику существующего положения дел на предприятии (при управленческом консультировании) и анализ инвестиционного проекта. В этом случае на поставленные вопросы предполагается ответ в форме "да", "нет" или по оценочной шкале:

1. - "совсем неверно";
2. - "в некоторой степени";
3. - "в существенной степени";
4. - "чаще всего";
5. - "совершенно верно";
6. - "не знаю",

можно от 1. - "совсем не устраивает" до 5. - "полностью устраивает", 6. - "не знаю". Если требуются длинные ответы, то необходимо приложить список возможных ответов.

В зависимости от ответа предлагаются варианты решения вопроса с учетом получения наибольшей эффективности.

• вторая группа используется с целью получения информации при разработке бизнес-плана и анализе инвестиционного проекта.

Помимо вопросов предусматриваются *таблицы для заполнения их исходными данными*. Эти данные используются при составлении таблицы доходов и затрат, денежных потоков, сводного баланса активов и пассивов, определения точки самоокупаемости, а также оценки технических характеристик товаров, анализа степени устойчивости товара на рынке, вероятности рисков по группам, суммы возможного убытка.

Исходные данные используются также для расчета показателей коммерческой, бюджетной и экономической эффективности.

Приводимые в методике формы входной информации соответствуют методике ЮНИДО и, в основном, пригодны при использовании любой из принятых систем моделирования инвестиционных проектов.

Вся полученная информация проходит обработку (6), анализ (7) и оценку (8) по схеме, рассмотренной при описании общей схемы бизнес-планирования.

Техника использования тестовых таблиц при разработке бизнес-плана состоит в следующем:

Текст-шаблон, описанный выше, является как бы скелетом бизнес-плана, который обрастает в процессе разработки бизнес-плана откорректированной информацией, расчетами, таблицами и графиками. В процессе работы в определенных местах, выделенных в тексте, необходимо вносить ответы на вопросы из тестовых таблиц, прошедшие экспертную оценку и корректировку. Выделенные места, вопросы в тестовых таблицах и ответы на них имеют одни и те же соответствующие номера. Таким образом, достигается максимальное упрощение работы над текстовой частью бизнес-плана.

При проведении диагностики отдельных направлений деятельности организации тестовые таблицы можно использовать для оказания экспертной помощи в решении проблем. С их помощью производится диагностика организации (проводятся диагностические интервью 30 - 40 человек, в которые входят представители различных уровней руководства организации, включая представителей рабочих). С помощью ответов на тесты консультант получает представление о проблемах организации, составляет проблемное поле, определяет сильные и слабые стороны с тем, чтобы определить точки развития - те направления, которые называет сам персонал.

Анализ инвестиционных проектов с помощью тестовых таблиц аналогичен анализу при разработке бизнес-плана и предусматривает определение источников неопределенности. Под неопределенностью понимается неполнота или неточность информации об условиях реализации проекта, в том числе - о связанных с ними затратах и результатах. Неопределенность, связанная с возможностью возникновения в ходе реализации про-

екта неблагоприятных ситуаций и последствий, характеризуется понятием риска.

При анализе инвестиционных проектов необходимо определить насколько полно учтены неопределенности и риски, а именно:

- риски, связанные с нестабильностью экономического законодательства и текущей экономической ситуацией, условиями инвестирования и использования прибыли;

- внешнеэкономические риски (возможность введения ограничений на торговлю и поставки, закрытия границ и т.п.);

- неопределенность политической ситуации, риск неблагоприятных социально-политических изменений в стране и регионе;

- неполнота или неточность информации о динамике технико-экономических показателей, параметрах новой техники и технологии;

- колебания рыночной конъюнктуры, цен, валютных курсов и т.п.;

- неопределенность природно-климатических условий, возможность стихийных бедствий;

- производственно-технологический риск (аварии и отказы оборудования, производственный брак и т.п.);

- неопределенность целей и поведения участников;

- неполнота или неточность информации о финансовом положении и деловой репутации предприятий - участников (возможность неплатежей, банкротств, срывов договорных обязательств),

а также какие меры предусмотрены для их снижения или ликвидации.

Ответы на вопросы тестовых таблиц в сравнении с имеющимся бизнес-планом покажут, какие вопросы, связанные с неопределенностями и рисками, не нашли отражения (умышленно или случайно) в бизнес-плане.

Выводы

1. В данной методике рассмотрена концепция бизнес-планирования, определены составляющие ее этапы процесса разработки бизнес-плана, описаны методы сбора, анализа, оценки исходных данных, разработки оптимальной модели, ее испытаний и технологии написания текстовой части бизнес-плана. Понимание этой концепции дает специалистам консультативной фирмы четкие ориентиры в процессе разработки бизнес-плана.

2. Технология разработки текстовой части бизнес-плана с помощью текста-шаблона показала свою эффективность, т.к. резко сокращает время разработки, придает стройность изложению.

3. Откорректированные исходные данные, полученные с помощью тестовых таблиц, являются необходимым дополнением к тексту-шаблону.

4. Использование тестовых таблиц для сбора, анализа и оценки исходных данных позволяет

получить оптимальную модель перспективного развития предприятия.

Разработка бизнес-планов по данной методике соответствует международным стандартам, и реальные бизнес-планы, разработанные фирмой "РОЭЛ Консалтинг" выиграли конкурсы инвестиционных проектов в Нижегородской, Костромской и других областях.

*Леонтьев С.В., директор управления проектов,
к.т.н., Ткаченко П.Н., начальник отдела инвестиционных проектов*

Контактный телефон (095) 755-78-88

E-mail: roelconsult@glas.apc.org



ГРУППА КОМПАНИЙ «РОЭЛ»

"Электротехническая Корпорация (РОЭЛ)" начала работу на рынке России с 1992г.

По мере роста оборотов на первый план стала выходить проблема обеспечения устойчивой работы (загрузки мощностей) заводов - поставщиков, комплексное ("под ключ") обслуживание крупных корпоративных клиентов.

Новые задачи требовали нестандартных решений. Осваивались иные формы ведения бизнеса, появлялись другие направления деятельности.

В 1996г, совместно с группой управленческого консультирования, объединившей специалистов Московского физико-технического института, Международного Университета, Института энергетических исследований, Института проблем управления, Центрального экономико-математического института РАН и других ведущих научных центров, руководство фирмы начало коренную реорганизацию бизнеса "Электротехнической Корпорации", объединившей вокруг себя фирмы с общей торговой маркой "РОЭЛ".

В настоящее время группа "РОЭЛ" является ассоциативным объединением нескольких блоков фирм:

- блок фирм, работающих на рынке электротехнической продукции;
- блок фирм, обеспечивающих эффективное функционирование созданной структуры.

Сформирована инфраструктура, позволяющая решать нестандартные задачи, которые ставит перед Корпорацией динамично меняющийся российский рынок:

- работает консалтинговая фирма ("РОЭЛ-Консалтинг"), объединившая более 120 специалистов и консультантов в разных областях консультационных услуг, накопивших многолетний практический опыт в различ-

ных сферах консультационной деятельности - оказывает комплекс услуг по реорганизации предприятий, дающий возможность решать реальные проблемы предприятия «под ключ» получая прибыль только от эффекта консультирования;

- создана и активно развивается аудиторская фирма ("РОЭЛ Аудит"), являющаяся дочерней структурой «РОЭЛ-Консалтинг»;
- для проведения взаиморасчетных операций создана фирма "РОЭЛ Контракт";
- ведется переподготовка и подготовка необходимых кадров менеджеров (совместно со школой менеджмента Московского физико-технического института и Международным Университетом), с активным использованием мирового опыта.

Все фирмы, входящие в Корпорацию, являются самостоятельными и самокупаемыми структурными единицами. Многие обладают своей собственной инфраструктурой и обширными деловыми связями, как в России, так и других государствах.

Таким образом, деятельность Корпорации довольно часто выходит за рамки решения своих чисто экономических проблем и способствует развитию не только экономики России, но и ее социальному развитию.

В основе деятельности Корпорации лежит опыт реализации нестандартных схем по товарным взаимозачетам, работа с различными финансовыми инструментами, что позволяет значительно увеличивать оборот и загружать Российские предприятия заказами.

Созданная инфраструктура, успешный многолетний опыт работы позволяет реализовывать крупномасштабные и значимые для России проекты. Например, ведутся проекты по изготовлению и реализации новых типов энергетических установок для обеспечения областей, поселков и отдельных предприятий независимыми источниками электро- и теплоснабжения (с использованием высокоэффективного энергетического оборудования, создаваемого на базе конверсии военной техники и технологий оборонной промышленности).

Реализация проектов Корпорации позволяет обеспечить рабочие места нескольким десяткам тысяч человек.

Созданная инфраструктура, клиентно-ориентированная политика фирм Корпорации, использование современных форм управления бизнесом позволили занять прочное положение на рынке электротехнической продукции России. У Корпорации более трех тысяч клиентов среди которых: РАО «Газпром», РАО ЕЭС, Министерство обороны РФ, АО «Северсталь», Федеральная пограничная служба РФ, АО «НЛМК», АО «Мосэнерго», МГП «Мосводоканал», АО «Лентрансгаз», МПС РФ (ЮВЖД), АО «Карельский окатыш» и другие.

В данный момент активно создаются региональные центры, представляющие интересы Корпорации в том или ином регионе России и стран ближнего зарубежья. Уже сейчас существуют «РОЭЛ-Кавказ» (г. Тбилиси), «РОЭЛ-Белэлектро» (г. Могилев) и «РОЭЛ-Украина»

Наличие многоуровневой, широкомасштабной инфраструктуры, ориентация на потребности клиента и его комплексное обслуживание «под ключ», быстрое и качественное решение любых финансовых и торговых вопросов, использование современных форм управления бизнесом, высококвалифицированные специалисты позволяют Корпорации занимать прочное положение на рынке электротехнической продукции и выступать надежным партнером по комплексному решению всех проблем клиента «под ключ».