

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«ТУВИНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Кафедра экономики и менеджмента

ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА

на тему: «Бизнес-план как основа предпринимательской деятельности»

Работа допущена к защите

Зав. кафедрой Ч. Донгак
(подпись)

к.э.н., доцент Донгак Ч.Г.
«15» июня 2020 г.

Выпускная квалификационная работа
студентки 5 курса, группы: 3-115-Ф
экономического факультета направления
подготовки 38.03.01 Экономика, профиль
"Финансы и кредит"

Томур Олча Валериановна

Олча Томур
(подпись студента)

Научный руководитель

Донгак Чейнеш Геннадьевна, к.э.н., доцент
(должность, ученая степень, Ф.И.О, подпись)

Работа защищена в ГЭК «19» июня 2020 г.

с оценкой «хорошо»

Председатель ГЭК

Члены ГЭК

(подпись)

Кызыл - 2020 г.

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
Глава 1. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ, ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ БИЗНЕС ПЛАНИРОВАНИЯ	5
1.1. Сущность бизнес-плана	5
1.2. Цели и методы бизнес-планирования	13
Глава 2. ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ БИЗНЕСА «С НУЛЯ»	26
2.1. Основные показатели эффективности инвестиционного проекта.....	26
2.2. Рекомендации к структуре и содержанию бизнес-плана.....	44
Глава 3. СОЗДАНИЕ БИЗНЕС-ПЛАНА ДЛЯ НАЧАЛА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....	51
3.1. Бизнес-план салона красоты по адресу г. Кызыл ул. Иркутская	51
3.2. Возможные риски в бизнес-плане и пути решения	61
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	64
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	66

ВВЕДЕНИЕ

Планирование является необходимым элементом поведения людей и в быту и на производстве. Труд человека всегда предполагает осознанную целенаправленную деятельность по достижению желаемого результата, образ (план, проект) которого он идеально имеет в самом начале работы, в том числе и в бизнесе.

Всякий, кто всерьез хочет заниматься предпринимательской деятельностью и получать прибыль в рыночной среде, должен иметь хорошо обдуманый и всесторонне обоснованный детальный план - документ, определяющий стратегию и тактику ведения бизнеса, выбор цели, техники, технологии, организации производства и реализации продукции. Наличие хорошо разработанного плана позволяет активно развивать предпринимательство, привлекать инвесторов, партнёров и кредитные ресурсы. Он также даёт возможность:

- определить пути и способы достижение поставленных целей;
- максимально использовать конкурентные преимущества предприятия;
- предотвратить ошибочные действия;
- отследить новые тенденции в экономике, технике и технологи и использовать в своей деятельности;
- доказать и продемонстрировать обоснованность, надёжность и реализуемость проекта;
- смягчить влияние слабых сторон предприятия;
- определить потребность в капитале и денежных средствах;
- своевременно принять защитные меры против разного рода рисков;
- полнее использовать инновации в своей деятельности;
- объективнее оценивать результаты производственной и коммерческой деятельности предприятия;
- обосновать экономическую целесообразность направления развития предприятия (стратегия проекта).

Одновременно план является руководством к действию и исполнению. По мере реализации и изменения обстоятельств план может уточняться путём корректировок соответствующих показателей.

Постоянное приведение бизнес-плана в соответствие с новыми условиями даёт возможность использовать его в качестве инструмента оценки практических результатов работы предприятия.

Целью данной работы является изучение бизнес-плана, как основы предпринимательской деятельности, и внедрения его на конкретном примере. Достижение цели потребовало постановки и решения следующих задач:

- * определение роли и места бизнес-плана в системе планирования;
- * рассмотреть виды бизнес-планирования;
- * разработка бизнес-плана создания предприятия.

Объектом исследования является создание предприятия по оказанию парикмахерских услуг.

В соответствии с определенными целями и задачами в выпускной аттестационной работе последовательно раскрывается сущность и значение разработки бизнес-плана для деятельности предприятия в условиях рынка, структура бизнес-плана и его назначение, анализируются источники информации, необходимой для составления бизнес-плана.

Практическая значимость работы связана с возможностью использования представленных в работе материалов и расчетов для создания в г. Кызыл салона красоты.

Для работы мною использовались учебные пособия по финансам и по планированию деятельности предприятия, практические рекомендации специалистов в области планирования. Были изучены, проанализированы и использованы материалы методического характера по разработке и внедрению бизнес-планов.

Глава 1. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ, ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ БИЗНЕС ПЛАНИРОВАНИЯ

1.1. Сущность бизнес-плана

При формировании бизнес-плана первостепенную роль играет сам процесс его разработки, в ходе которого решаются вопросы управления, финансирования, маркетинга, распределения обязанностей и многие другие, происходит регулярная корректировка решений, оформленных в виде плановых показателей, осуществляется пересмотр системы мер по выполнению плана на основе непрерывного контроля и оценки происходящих изменений в деятельности компании.

Цель разработки бизнес-плана – планировать производственно-экономическую деятельность компании на ближайший и отдаленный периоды в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов. Бизнес-план направлен на решение следующих задач:

определение конкретных направлений деятельности компании, целевых рынков и места компании на этих рынках;

формирование долгосрочных и среднесрочных целей компании, стратегии и тактики их достижения с определением лиц, ответственных за реализацию каждой стратегии;

определение состава маркетинговых мероприятий компании по изучению спроса, рекламе, стимулированию продаж, ценообразованию, каналам сбыта и пр.;

выбор состава и определение показателей товаров и услуг, которые будут предложены фирмой потребителям. Оценка производственных и торговых издержек по их формированию и реализации;

выявление соответствия имеющихся кадров фирмы;

оценка материального и финансового положения компании и соответствия материальных и финансовых ресурсов достижению поставленных задач;

выявление трудностей и "угроз", которые могут помешать выполнению бизнес-плана.

Классификация бизнес-планов по объектам представлена на рис. 1.



Рис. 1. Типология бизнес-планов по объектам бизнеса

Возможны другие классификации типов бизнес-планов, например, по компонентам менеджмента. Бизнес-планы согласно приведенной типологии разрабатываются в различных модификациях в зависимости от назначения: по бизнес-линиям (продукция, работы, услуги, технические решения), по предприятию в целом (новому или действующему).

Следует отметить, что бизнес-план финансового оздоровления предприятия составляется для неплатежеспособных предприятий в обязательном порядке, имеет свою структуру и логику изложения. Однако, по нашему мнению, его разработка может оказаться полезной для всех российских предприятий, большинство из которых испытывают значительные финансовые трудности.

Бизнес-план финансового оздоровления является основным документом для неплатежеспособных предприятий и служит:

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

В рамках одной организации может разрабатываться и общий стратегический план, включающий весь комплекс целей, и отдельные бизнес-планы по приведенной выше типологии (рис. 1). Бизнес-планы ориентированы, прежде всего, на нововведения, в отличие от стратегического плана имеют четко очерченные временные границы (3-5 лет) с конкретными проработками, в то время как стратегический план по мере выполнения очередного годового плана и проведения соответствующего ситуационного анализа может пересматриваться и корректироваться.

Близок к бизнес-плану и такой привычный ранее российским предпринимателям документ, как технико-экономическое обоснование. Об отличиях технико-экономического обоснования и бизнес-плана в данном учебном пособии посвящена отдельная глава. Но главное отличие бизнес-плана – в его стратегической направленности, предпринимательском характере, гибком сочетании производственного, технического, финансового и рыночного аспектов деятельности на основе внутренних возможностей организации и внешнего окружения.

Особенности, которые необходимо учитывать при разработке различных типов бизнес-планов: специфика отрасли; общая стратегия предприятия; концепция продукта и др.

Л.Ф. Циферблат, автор книги "Бизнес-план: работа над ошибками", говорит, что бизнес-план – это "система доказательств успешности предполагаемого бизнеса".[66, с. 47-61]

Бизнес-план имеет две группы пользователей – внутренних (инициатор бизнес-идеи, учредители и персонал фирмы) и внешних (потенциальные

инвесторы, кредиторы, партнеры). В первом случае предприниматель должен убедить себя, что придуманное им дело стоящее, в другом случае – других.

Иногда, убеждая других, инициатор бизнес-идеи лучше начинает понимать себя.

В любом случае, при разработке бизнес-плана, как было ранее отмечено, необходимо учесть и сбалансировать интересы всех участвующих сторон:

- заказчика бизнес-плана; разработчика бизнес-плана;
- потенциальных инвесторов, кредиторов, партнеров, заинтересованных в возврате вкладываемых средств с прибылью;
- муниципальных и региональных органов власти, определяющих потребности и приоритеты в развитии региона, тех или иных сфер бизнеса;
- подрядных фирм;
- потребителя.

Бизнес-идея – концепция бизнеса, которая связана с пониманием ценности, предлагаемой потребителю. Такая бизнес-идея может быть как собственной, так и заимствованной извне. Поиск бизнес-идей и их реализация относится к числу самых сложных задач, стоящих перед предпринимателями.

Какие виды бизнес-планов существуют на практике? В реальной жизни бизнес-планы подразделяются в зависимости от степени детализации, субъекта и объекта планирования, конкретных целей и задач. Современная типология содержит следующие виды бизнес-планов [14, с.77]:

- полный бизнес-план коммерческой идеи или инвестиционного проекта;
- изложение для потенциального партнера или инвестора результатов маркетингового исследования, обоснование стратегии освоения рынка, предполагаемых результатов (объем 30-300 стр.);
- концепт бизнес-план коммерческой идеи или инвестиционного проекта;
- основа для переговоров с потенциальным инвестором или партнером для выяснения степени его заинтересованности или возможностей вовлечения в проект;

- бизнес-план компании – изложение перспектив развития компании на предстоящий плановый период.

Он может готовиться для изложения перед советом директоров или собранием акционеров с указанием основных бюджетных наметок и хозяйственных показателей:

- ✓ для обоснования объемов инвестиций или других ресурсов;
- ✓ бизнес-план структурного подразделения;
- ✓ изложение перед высшим руководством корпорации плана развития хозяйственной деятельности подразделения (для обоснования приоритетности, объемов ресурсов, процента оставляемой в подразделении прибыли);
- ✓ бизнес-план как заявка на кредит;
- ✓ для получения на коммерческой основе заемных средств от организации-кредитора;
- ✓ бизнес-план как заявка на грант;
- ✓ для получения средств из государственного бюджета или общественных фондов для решения острых социально-политических проблем.

Несмотря на то, что разновидностей бизнес-плана может быть много, современные обычаи делового оборота уже более или менее определенно обозначили его типовую структуру, названия и базовое содержание основных разделов [18, с. 124-131].

Титульный лист, где отражается наименование и адрес фирмы, имена и адреса учредителей, местоположение фирмы, суть предлагаемого проекта, его стоимость и ссылки на секретность.

Резюме (вводная часть) - основные положения проекта, цели и задачи, новизна предлагаемой продукции (услуг), сведения об объемах ожидаемых продаж, затратах, прибыли, оценка срока возврата кредитов.

Описание товара (услуги) - потребительские свойства товара (услуги), отличие от товаров (услуг) конкурентов, степень защищенности патентами, технические параметры, условия эксплуатации и т.п.

Стратегия маркетинга – прогноз цен, каналы сбыта, реклама, анализ внешних и внутренних факторов реализации, анализ сильных и слабых сторон фирмы, прогнозирование объема продаж.

Организационный план – организационно-функциональная структура предприятия, штатное расписание, должностные инструкции ведущих менеджеров, их роль в управленческом процессе по данному бизнес-плану, порядок взаимодействия между службами предприятия, потребность в рабочей силе, условиях труда, организации оплаты труда и т. п.

План производства отражает производственный процесс. В этом разделе рассчитываются: потребность в производственных мощностях и их площадь, потребность в дополнительном оборудовании и материальных ресурсах, структура трудоемкости продукции, издержки производства и себестоимость производимой продукции и т. д.

Даются предложения по поставке сырья, материалов и комплектующих изделий с полным перечнем условий (по цене, качеству, количеству), устанавливается перечень базовых операций по обработке и сборке, по утилизации отходов и обеспечении охраны окружающей среды.

Финансовый план, который содержит прогноз доходов и расходов, баланс денежных поступлений и платежей, сводный баланс активов и пассивов предприятия. В данном разделе определяется общая потребность в инвестировании и предполагаемые источники финансирования, рассчитывается срок окупаемости проекта и график достижения точки безубыточности, определяется потребность в оборотном капитале и в оптимальных запасах ресурсов и т. д.

Оценка риска и страхование. Поэтому в грамотно изложенном бизнес-плане обязательно присутствует оценка возможных рисков, меры их профилактики и страхования. Наиболее часто при бизнес-планировании используется страхование имущества, в том числе автотранспорта, страхование ответственности перед третьими лицами, страхование грузов.

Во-первых, "чем грандиознее бизнес-план, тем меньше шансов на его реализацию". Бизнес должен стать спокойным и прогнозируемым, а значит, и бизнес-план должен быть как минимум реалистичным. Некоторые даже закладывают в расчеты так называемое "правило плохой погоды", т.е. пессимистичные оценки явно преобладают над оптимистичными.

Второй секрет – жестко держать расходную часть проекта. Гибким может быть все что угодно, но не затраты, ибо именно они делают из рентабельных проектов нерентабельные.

Третий секрет – использовать принцип "скользящего планирования". Это значит постоянно корректировать свои прогнозы и планы. Меняются условия, цены, приоритеты. Меняются даже сами "правила игры". Поэтому бизнес-план не может быть "мертвым", он должен быть "живым".

Другими словами, бизнес-планирование не должно быть разовой акцией, а должно носить непрерывный и систематический характер.

Самая главная цель бизнес-плана, которую надо постоянно держать в голове, – это правильно организованный поток денежных средств.

Большой секрет для любой маленькой компании – это наличие слаженной команды управленцев, которая будет реализовывать бизнес-проект. Именно люди, личности оживляют любую идею, делают ее жизнеспособной. В идеале именно эти люди и должны разрабатывать бизнес-план или, по меньшей мере, соучаствовать в процессе его разработки. Чтобы вовремя "присвоить" все заложенные бизнес-идеи, почувствовать их позитивные и негативные моменты, сознательно прийти к необходимости потратить "кусочек своей личной жизни" на реализацию конкретного бизнес-плана.

Бизнес-план используется и как инструмент проведения деловых переговоров. При разработке плана предприниматель должен не только конкретно указать, что он хочет получить от заимодавца или инвестора, но и ясно показать, что готов предложить.

Есть много причин, вследствие которых не только начинающие свою деятельность, но и давно работающие, осваивающие новые методы предприятия обращаются к составлению бизнес-плана.

Правильно составленный бизнес-план показывает перспективу развития фирмы, отвечая на три ключевых вопроса (рис. 2).



Рис. 2. Структура процесса разработки бизнес-плана

Пренебрегая составлением бизнес-плана, предприниматель может оказаться неготовым к тем трудностям и препятствиям, которые могут возникнуть на его пути к успеху, и будет лихорадочно импровизировать, что часто кончается неудачно как для него, так и для дела, которым он занимается.

Поэтому лучше не пожалеть времени и средств и заняться бизнес-планированием. Не следует пренебрегать составлением бизнес-плана даже в условиях, когда ситуации на рынке меняются достаточно быстро, так как бизнес-планирование – адаптивный процесс, в результате которого может проводиться регулярная корректировка решений, пересмотр системы мероприятий по выполнению конкретной программы и т.д. В значительной степени этот процесс может быть облегчен за счет применения современных

программных средств, обеспечивающих автоматизацию составления и корректировки бизнес-плана.

Разработка конкретного бизнес-плана в большинстве случаев процесс творческий, основанный на учете не только общих закономерностей бизнеса, но и специфических условий, личного опыта и знаний предпринимателя. В зависимости от реальных обстоятельств подготовка бизнес-плана может быть организована различным образом:

- самим предпринимателем, имеющим соответствующий опыт;
- командой предпринимателя, которая будет в дальнейшем реализовывать проект;
- сторонней специализированной компанией за определенную плату.

Практика использования типовых проектов, которые учитывают специфику различных сфер и отраслей бизнеса, довольно широко распространена не только среди начинающих предпринимателей, но и в профессиональной среде разработчиков бизнес-планов.

Однако в опубликованных в России книгах и брошюрах излагаются в основном различные общие методические приемы составления бизнес-планов, раскрывается их роль и значение в достижении поставленных целей и мало приводится систематически обоснованных образцов проектных решений.

1.2. Цели и методы бизнес-планирования

Бизнес-план нужен там, где планируются какие-то изменения в компании, требующие финансовых вложений (получение кредитов, вложение собственных средств).

Бизнес-план — это документ, в котором содержится необходимая информация об инвестиционном проекте.

Следовательно, он отражает текущее состояние, цели и стратегию их достижения, предполагаемые потребности и ожидаемые результаты развития бизнеса компании. Разработка такого документа — это комплексный процесс,

который потребует объективной оценки всей необходимой информации, требующейся для его подготовки.

Бизнес-план может быть использован в качестве внутреннего документа при планировании деятельности и в качестве коммерческого предложения для внешней стороны – инвестора, кредитора. В последнем случае бизнес-план служит обоснованием того, что существуют реальные возможности достижения поставленных в нем целей и компания достаточно компетентна для их достижения и способна отвечать обязательствам, в том числе, своевременно и в полном объеме выплачивать кредитные платежи.

Как видим, бизнес-планирование означает «больше плана» – планирование не только производства, но всех сторон деятельности компании.

Не существует какой-то универсальной последовательности составления бизнес-плана. Не важно, с чего начать, все равно придется пройти все необходимые разделы, и сделать это не один раз.

Вместе с тем следует отметить, что инвесторы могут обозначить (или потребовать) специальную структуру. Другими словами, нам придется подстроиться под требования инвестора, т.е. когда речь идет о привлечении внешних инвестиций.

Таким образом, в разных компаниях последовательность составления бизнес-плана не совпадает. Но это не значит, что в структуре бизнес-плана нет общей внутренней логики. Структура бизнес-плана может быть представлена в виде трех блоков. Первый блок – это словесное описание проекта или того состояния бизнеса, которого вы хотели бы достичь, с точки зрения всех компонентов менеджмента. Во второй и третий блоки выносятся те из разделов первого, которые поддаются количественному выражению: план административных мероприятий, направленных на достижение поставленных целей, и финансовый план.

Когда речь идет о внутреннем пользовании, могут возникать различные комбинации из указанных блоков. Для функциональных служб, когда качественная сторона дела ясна, составляются операционные планы и

операционные бюджеты. Наконец, если процесс стационарен и понятен, то качественное описание опускается, план мероприятий опускается, и от бизнес-плана остается его финансовая часть.

Механизм контроля. Его необходимо создать до того, как вы приступите к составлению бизнес-плана. Иначе даже самый блестящий план грозит остаться «бумажным». Контроль будет выполнять определенную мобилизационную функцию, но сама эта функция ограничена: это некий эскиз, прогноз будущего без анализа (или почти без анализа) результатов и последующего регулирования.

Чтобы бизнес-план встроить в систему управления компании нужно две системы контроля бизнес-плана (контроль мероприятий (второй блок) и финансовый контроль (третий блок) интегрируются в существующую систему контроля фирмы.

Общий бизнес-план компании должен быть обязательно. Пусть там будет хотя бы финансовый блок.

Что касается плана мероприятий, то здесь у руководителей больше свободы: это могут быть известные всем администраторам таблицы (кто делает, что делает, когда делает, результат исполнения), а в более сложном случае, когда мероприятия связаны между собой, – график Ганта или различные сетевые графики.

Но нет нужды говорить о том, что «первую скрипку» в контроле за реализацией бизнес-плана играет финансовый контроль, который осуществляется с помощью системы бюджетирования (подробно об этом читайте в разделе финансовый план).

1. Определите организационную структуру, выделите центры финансовой ответственности и свяжите их с организационной структурой (без этого будет трудно определить субъекты бизнес-планирования).

2. Попробуйте внедрить бюджетное управление до внедрения бизнес-планирования – это проще.

3. Определите регламент бизнес-планирования, интегрированный с регламентами или форматами бюджетного управления (тогда инструменты бюджетного контроля и регулирования будут и инструментами измерения, контроля и реализации бизнес-плана).

4. Разработайте и внедрите систему контроля мероприятий (кто, что, когда).

Интегрируйте организационный регламент бизнес-плана с системой контроля мероприятий, старайтесь не допускать существования в организации двух систем контроля – контроля реализации бизнес-плана и контроля реализации бюджета. Используйте схему скользящего бизнес-планирования.

Отсутствие реального планирования обходится компаниям очень дорого. Так, работники, не понимая целей и зная планы компании, порой не воспринимают и ее требований к своей работе.

Процесс планирования бизнеса – это также самооценивающая деятельность, имеющая существенное значение для компании. Она должна осуществляться на регулярной основе, даже вне зависимости от воздействия, такого привлекательного фактора как возможное дополнительное финансирование. Самооценка компании, к примеру, может быть представлена в совокупности с финансовым бюджетом последующего года.

Цели компании могут уточняться в результате периодической ее оценки. Это позволяет лучше понять стратегию и тактику их достижения. Реалистичные и конкретные цели необходимо устанавливать по всем функциям управления бизнесом, основываясь на анализе отрасли, рынка и компании.

Перед составлением бизнес-плана для нового проекта рекомендуется, в первую очередь, обеспечить предварительную возможность его изучения. Необходим ли он? Если да, то должны быть сделаны определенные дополнительные исследования по изучению проекта. В последующем, после установления целей компании, составляется стратегический план, включающий постановку задач для всех функций управления бизнесом.

Этапы разработки бизнес-плана на рис. 3.

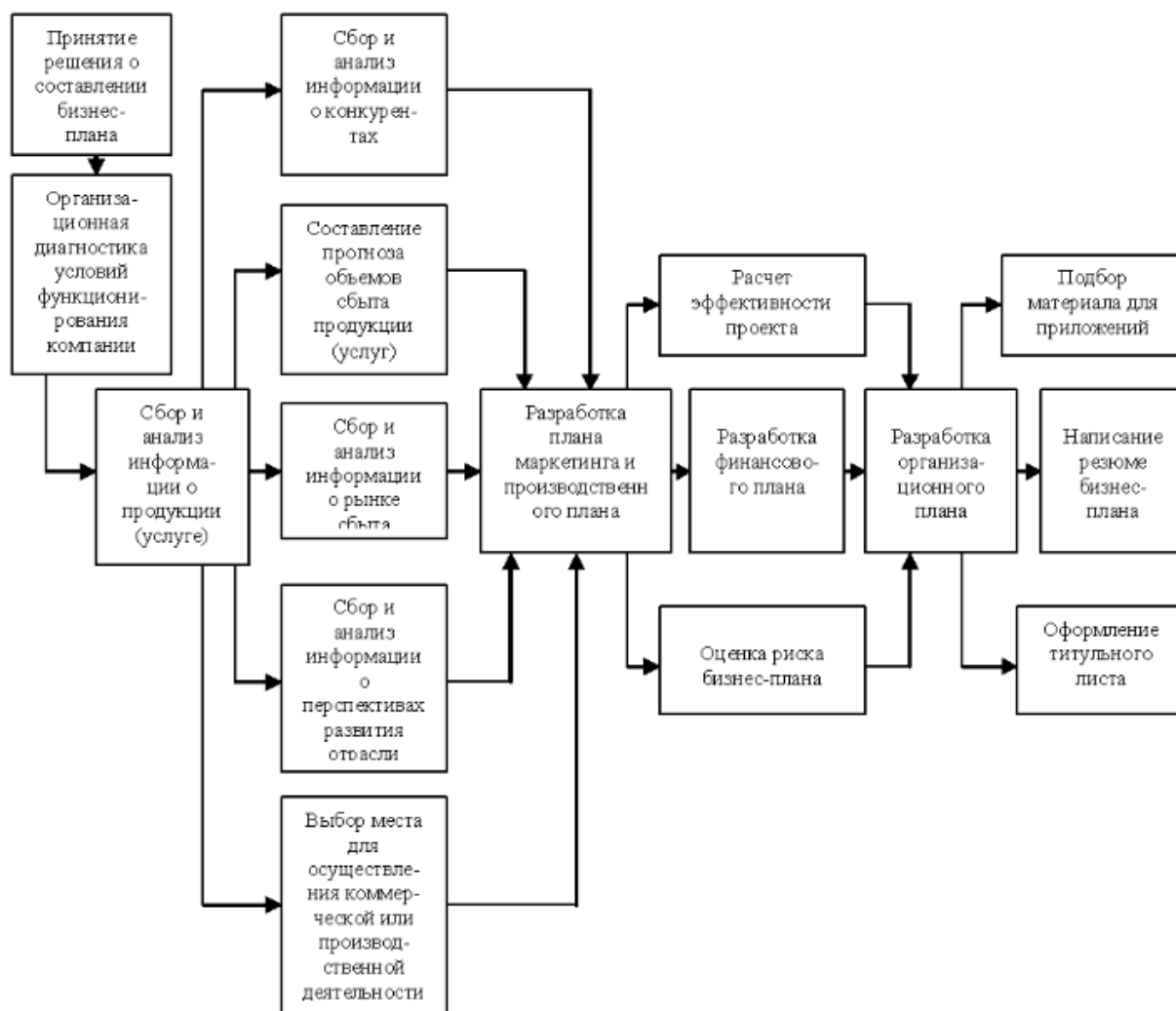


Рис. 3 Последовательность разработки бизнес-плана

Бизнес-план должен быть тесно увязан со стратегией предприятия, ведь именно он является инструментом реализации стратегических целей (при условии, конечно, что они правильно сформулированы). И конечно, должен содержать достоверные, фактические и планируемые финансовые показатели.

Следует трезво оценить имеющиеся ресурсы и препятствия на выбранном пути. Здесь возможен возврат к выбору новых путей достижения желаемого состояния. Если препятствия во всех случаях настолько значительные, что не могут быть преодолены с помощью имеющихся ресурсов или изменения внешней среды, то возможен даже возврат к определению нового (возможно, более скромного) желаемого состояния.

Инвестор будет тщательно проверять достоверность представленных ему расчетов и предположений. А он зачастую располагает не меньшей информацией, чем сам разработчик. Это одно из неизменных требований любого инвестиционного института. Поэтому не стоит вводить инвестора в заблуждение, показав, слишком оптимистичный бизнес-план, лучше честно изложить текущую ситуацию. В противном случае можно очень легко попасть в весьма щекотливое положение и возможно, что больше ни одна кредитная организация не захочет иметь с вами дело.

В зависимости от цели составления бизнес-плана (в качестве плана привлечения инвестиций, для привлечения партнеров, для персонала фирмы и т.п.) его разделы могут разрабатываться с той или иной степенью конкретизации. В любом случае, для предварительной рассылки потенциальным инвесторам, лучше сделать сжатый бизнес-план объемом до 10 страниц (против 30-50 страниц полного плана). В таком варианте, он может состоять из основного резюме, резюме каждого большого раздела со всеми показателями, и не содержать конфиденциальной информации. В любом случае объем бизнес-плана зависит от инвестора, т.е. что он хочет видеть.

Отправная точка, с которой начинается каждое новое предприятие, — это бизнес-идея, закладываемая в его основу. В повседневной практике идея отражает общее представление о чем-либо (греч. idea - зрительный или наглядный образ) [12, с. 108].

Бизнес-идея — это концепция бизнеса, которая связана с пониманием ценности, предлагаемой потребителю. Такая бизнес-идея может быть как собственной (новой, оригинальной, рожденной впервые), так и заимствованной извне (через приобретение компаний, «враждебное» поглощение, создание совместных предприятий и т. п.).

Поиск новых бизнес-идей и их реализация относятся к числу самых сложных задач, стоящих перед предпринимателем. Исследования показывают, что большинство оригинальных и успешных бизнес-идей были разработаны людьми, которые имели уже несколько лет практического опыта. Ведь

разработка бизнес-идеи необходимого уровня зрелости требует глубокого понимания потребностей и поведения клиента, видения соответствующего перспективного рынка (сегмента), возможностей используемой технологии.

Как правило, инновационные бизнес-идеи являются результатом творческой деятельности, которая порождает нечто качественно новое. Причем в качестве инновации может выступать все что угодно — от нового продукта (услуги) до новой организационной структуры или системы управления бизнесом. Этот результат может быть направлен на разработку, создание или распространение новых товаров (услуг), технологий, внедрение новых технологических или организационных форм деятельности и т. д.

При разработке новых продуктов (услуг) акцент должен быть сделан на увеличение выгоды потребителя. Инновации в бизнес-системе должны, прежде всего, сопровождаться сокращением затрат. Тогда эта выгода может быть частично передана потребителю в виде снижения цен. Иногда появляется возможность комбинировать инновации одновременно по двум характеристикам (продукту и бизнес-системе), что приводит к появлению новой отрасли.

Инновационные бизнес-идеи в системе координат можно позиционировать по двум характеристикам [65, с. 98]:

- 1) продукт (услуга), который предлагает бизнес-идея;
- 2) способ, которым продукт (услуга) разработан, произведен или предлагается на рынок («бизнес-система»).

В рамках каждой из характеристик возможно либо усовершенствовать то, что уже существует, либо разрабатывать нечто совершенно новое. Причем инновации в бизнес-системе, как правило, менее очевидны, но также важны (табл.1).

Таблица 1.

Общая схема позиционирования инноваций в бизнесе

Продукт / услуга	инновационный	Новый продукт / услуга Apple Microsoft	Новая отрасль Прямое спутниковое телевидение Netscape
	существующий	Существующая отрасль Медицинская практика Юридические фирмы	Новая бизнес-система Dell FedEx
		существующая	инновационная
		Бизнес-система	

Обычно требуется много времени на то, чтобы бизнес-идея могла «созреть» и получить необходимые инвестиции. Сначала идея должна пройти проверку на реалистичность и жизнеспособность. Это означает: сделать грубую проверку рыночных возможностей реализации бизнес-идеи, а также ее инновационности. Хорошим подспорьем может послужить предварительное проведение широкого и тщательного обсуждения бизнес-идеи с друзьями, экспертами, потенциальными клиентами. Это позволит впоследствии яснее отразить ее выгоды и представить рыночные возможности бизнес-идеи.

Время, требуемое для разработки бизнес-идеи, зависит от множества факторов. В некоторых случаях, когда бизнес-идея явно опережает свое время, могут потребоваться многие годы. Иногда может быть найден более совершенный продукт (услуга), но он не может быть реализован в силу того, что еще не разработаны технологии для его производства. Например, Интернет и электронная коммерция. Коммерческая реализация последней долгое время была затруднена из-за существовавшей в то время неадекватной по уровню безопасности системы оплаты товаров.

Известно, что лучший способ получить хорошую идею заключается в том, чтобы вначале иметь много идей, а затем провести их сравнение и выбор лучшей.

Существует целый ряд специальных методов, помогающих вырабатывать и оценивать новые идеи. Приведем лишь некоторые из них [53, с. 97]:

1. Целевые обсуждения — метод выработки новых идей, который заключается в проведении совещания. Оно организуется и проводится ведущим с целью втянуть собравшихся в открытую и заинтересованную дискуссию. Участники сами предлагают новые идеи. При этом важно их фокусировать на обсуждении определенной области, в которой ведется поиск новой продукции. Метод полезен не только для выработки новых идей, но и для оценки перспективности новых идей и концепций.

2. Метод мозговой атаки — в основе метода лежит идея о том, что для пробуждения творческой инициативы работников нужно поместить человека в необычные условия: сделать его участником игры или дискуссии с элементами игры, вырвать из привычной обстановки. Не рекомендуют приглашать специалистов по обсуждаемой проблеме. Количество участников — от 6 до 12 человек. Мозговая атака начинается с формулировки проблемы, которая не должна быть ни слишком общей, ни слишком узкой. При этом записываются все идеи. В процессе мозговой атаки необходимо соблюдение следующих правил:

- ◆ не допускаются никакие критические замечания (полная свобода высказывания, дискуссия должна проходить весело, с элементами игры);
- ◆ необходимо всячески поощрять свободу мышления (чем экстравагантнее, тем лучше);
- ◆ желательно высказывать как можно большее количество идей (выше вероятность, что среди них попадется нечто существенное);
- ◆ важно подхватывать идеи, высказанные другими, развивать сами идеи и их комбинации.

3. Обсуждение (инвентаризация) списка слабых мест — метод, в котором участникам совещания заранее предлагается полный список возможных слабых мест (проблем) продукции, относящейся к определенной товарной группе (калорийность, вкус, внешний вид, стоимость). Участников просят привести

примеры (привязать конкретные товары на рынке к готовому списку слабых мест). Использование метода приближает к пониманию того, что хочет потребитель. Метод подходит также и для оценки перспективности уже имеющихся идей новых продуктов.

Творческий подход к решению проблемы - важное качество успешного предпринимателя. К сожалению, с возрастом, ростом образовательного уровня, из-за отсутствия тренировки это качество постепенно ослабевает. Проявлению творческого потенциала человека могут препятствовать целый ряд факторов (мировоззренческих, культурных, эмоциональных, организационных). Вместе с тем существует ряд методов, которые способствуют проявлению творческой инициативы, выработке новых нестандартных идей и подходов к решению проблем.

Методы творческого решения проблем:

1. Метод «мозговой атаки наоборот» — построен на том, чтобы участники группы выявляли недостатки предлагаемых идей. Задача состоит в том, чтобы не только найти слабые места, но и предложить пути их устранения. Главное требование — вести себя корректно по отношению друг к другу.

2. Метод Гордона основан на том, что участники заранее не знают, какая именно проблема будет обсуждаться. Поэтому они не скованы привычными шаблонами и стереотипами. Ведущий в самых общих чертах излагает концепцию, связанную с интересующей его проблемой. Участники высказывают свои идеи по поводу услышанного. Затем под руководством ведущего уточняется исходная концепция и другие, относящиеся к ней вопросы. После этого вскрывается та самая проблема, ради которой проводилось обсуждение. Участников просят высказать свои мысли и конкретные предложения по поводу решения проблемы.

3. Метод вопросника построен на выработке новых идей, используя составляемый в произвольной форме список вопросов или предложений, имеющих отношение к анализируемой проблеме. Например: можно ли найти

для этого какой-то другой способ применения (адаптировать, модифицировать, заменить, увеличить или уменьшить и т. д.).

4. Эвристический метод зависит от умения предпринимателя строить догадки на основании логических рассуждений, интуиции и прошлого опыта. Этот метод часто используется предпринимателями для принятия решений в условиях неполной информации, когда о последствиях решений можно только догадываться, но нельзя судить с уверенностью.

5. Стоимостной анализ — метод выработки новых решений, основанный на максимизации выгоды для предпринимателя и его нового предприятия. В ходе его использования задают определенные вопросы, к примеру: можно ли снизить стоимость данной детали и сделать ее замену на более дешевую, если она не оказывает влияния на качество готовой продукции.

6. Матричные структуры — метод систематизации поиска новых идей путем построения матрицы, столбцы которой соответствуют обсуждаемым вариантам товаров, а строки — рыночным атрибутам этих товаров, записанным в виде вопросов. Например, где его можно использовать, на какой сегмент покупателей он рассчитан, где и кто его может применять и др.

7. Мечты о невозможном — метод, основанный на том, что все приходящие в голову мечты записываются, пока не будет выработана идея, с которой можно работать дальше.

Независимо от того, каким образом получена бизнес-идея, необходимо тщательно взвесить и оценить ее. Важно убедиться, что она действительно может стать основой успешного бизнеса.

Однако не всякая бизнес-идея является потенциально прибыльной, имеет перспективный рынок, соответствует потребностям и возможностям предпринимателя, а также является верной на данный момент. Фильтрация новых идей может осуществляться по следующему ряду характеристик:

- 1) первоначальные затраты;
- 2) уровень конкуренции;
- 3) спрос;

- 4) легкость копирования;
- 5) имидж;
- 6) законность;
- 7) потенциальная прибыль.

Каждый бизнес изначально создается под реализацию какой-то идеи. Но далеко не каждая идея достаточно хороша, чтобы из нее получился жизнеспособный бизнес. Но самая губительная для будущего бизнеса идея – идея учредителей «мы создаем бизнес, потому что хотим стать владельцами бизнеса».

У вас нет гарантии успеха даже тогда, когда вы проработали много идей и выбрали самую успешную из них. Что же говорить о ситуации, когда берется первая пришедшая в голову идея и из нее пытаются соорудить бизнес? Человек так хочет создать свой бизнес, что сам себя убеждает в перспективности и успешности своей бизнес-идеи. Тут-то и срабатывает фундаментальный принцип убеждения: значительно проще убедить в успешности своего бизнеса себя, чем убедить в этом рынок.

Чтобы эффективно построить бизнес, нужно самому быть профессиональным собственником бизнеса. Профессия собственника бизнеса – сложная, тяжелая и учатся ей в основном методом проб и ошибок. А если собственник бизнеса недостаточно опытен и профессионален – он может загубить любой бизнес, который у другого собственника стал бы вполне успешным [38, с. 114-127].

Для того чтобы стать профессиональным собственником, необходимо стать профессионалом в трех профессиях – в продажах, управлении и финансовом менеджменте. Таким образом, необходимо планировать свою карьеру так, чтобы решать серьезные практические задачи из всех трех этих областей. Но опыт в продажах, управлении и финансах еще не делает вас профессиональным собственником. Собственник должен знать и уметь то, что не знает и не умеет ни один наемный сотрудник.

Если же вы создаете бизнес, чтобы стать свободным человеком – это у вас не получится. В бизнесе нет более несвободного человека, чем его собственник. Любой из ваших сотрудников может уволиться от вас и пойти на другую работу. Вам же от собственного бизнеса деваться некуда. Мало того, что на вас лежит 100%-ная финансовая ответственность.

«Создаем бизнес, чтобы заработать много денег». Следующее популярное заблуждение – «сейчас я стану собственником бизнеса и заработаю кучу денег». Действительно, многие собственники бизнеса – весьма обеспеченные люди. Нюанс лишь в том, что обеспеченными людьми становятся только собственники успешных бизнесов.

Бизнес в момент своего запуска создает своему владельцу большую дыру в кармане. Следующие несколько месяцев (а то и год-другой) убытки увеличиваются ежемесячно. Даже когда бизнес выходит на текущую доходность, владелец бизнеса – последний в очередь на раздачу денег. Сначала нужно оплатить все текущие обязательства. Потом инвестировать в развитие, оплатить рекламу и дополнительно приобретаемое имущество. И только то, что останется от обязательных и необязательных, но все равно нужных платежей, получает собственник.

Вывод: при организации нового бизнеса вы должны предусмотреть ситуацию, в которой вы целый год несете текущие затраты и не получаете никаких доходов. Если вы можете себе это позволить, то можете стать успешным предпринимателем. Во всяком случае, к плановым потерям вы уже готовы.

Глава 2. ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ БИЗНЕСА «С НУЛЯ»

2.1. Основные показатели эффективности инвестиционного проекта

Общий порядок работы по оценке инвестиционных проектов, независимо от отраслевой принадлежности и степени сложности, может быть разбит на 5 следующие этапы.

1. Подготовка (сбор и верификация) исходных данных;
2. Выполнение предварительных расчетов, выявление «узких мест» проекта и оценка его финансовой состоятельности;
3. Корректировка или дополнение исходных данных по результатам предварительных расчетов и финансовой оценки;
4. Выполнение окончательных расчетов, развернутый анализ, получение информации, оценка эффективности инвестиций и оценка риска;
5. Интерпретация результатов анализа и подготовка отчета (заключения и целесообразности осуществления проекта).

Необходимость использования стандартных подходов в подготовке и проведении технико-экономического исследования вызвала к жизни концепцию так называемого «Интегрированной системы документации» (ИСД). Впервые этот термин использовал в конце 60-х годов американским экономистом Yohn P. Rowelson для обозначения набора универсальных табличных форм или схем для оценки инвестиций.

В соответствии с нашим пониманием этой концепции ИСД должна отвечать следующим 4-м требованиям:

- Единый информационный стандарт;
- Полнота (информированность);
- Взаимосвязь;
- Универсальность.

Общая структура ИСД для всесторонней оценке инвестиционных проектов может быть представлена в виде схемы (рис. 4).

Формы подготовки исходных данных

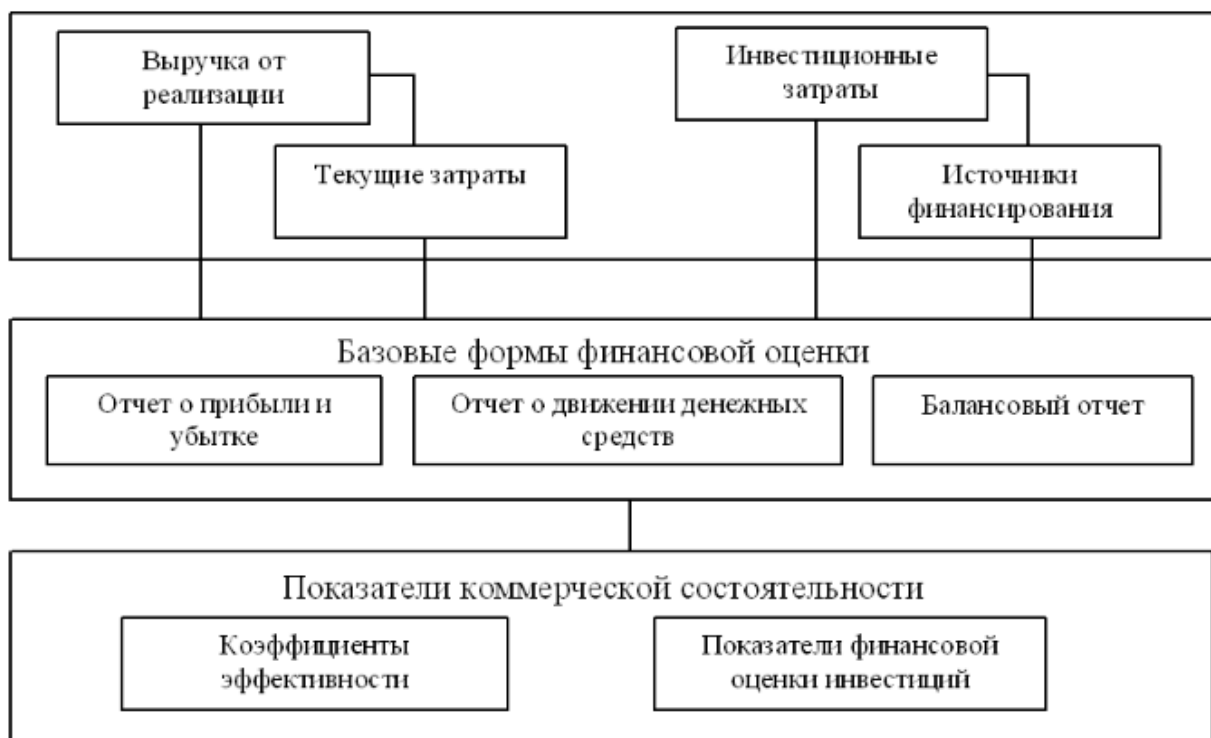


Рис. 4 Структура ИСД

На схеме выделены 4 блока исходной информации: выручка от реализации, инвестиционные затраты и источники финансирования. Итоговые таблицы каждого блока на основе вспомогательных форм, число которых может варьироваться в зависимости от сложности решаемой задачи оценки проекта. Линии, связывающие указанные 4 блока между собой и каждый из них в отдельности – с блоком базовых форм оценки проекта, означают однонаправленную передачу или взаимный обмен информацией.

Рассмотрим подробно структуру исходной информации, используемой для оценки инвестиционных проектов.

Первый блок форм подготовки исходных данных – «Выручка от реализации» - представлен, как правило, одной таблицей, отражающий состав и объем всей товарной продукции инвестиционного проекта. Иногда здесь же рассчитываются сумма всех акцизных и таможенных сборов, налогов с оборота или НДС, а так же сбытовые накладные расходы (издержки сбыта и

распределения) и поступление от прочей реализации и внедренческой деятельности.

Блок «Инвестиционные затраты» должен содержать в том или ином виде сумма капитальных затрат и расчет потребности в оборотном капитале, для расчета который необходимо использовать информацию о структуре текущих издержек.

На основании данных о величине постоянных инвестиционных затрат здесь же может выполняться расчет суммы амортизационных отчислений (АО).

Самым значительным по объему и числу форм является блок «Текущие затраты» для подготовки итоговой таблицы блока может потребоваться несколько вспомогательных форм, например «Прямые материальные затраты», «Заработная плата», «Общехозяйственные накладные расходы». Сюда же включим и уже упомянутые издержки сбыта и распределения, АО и данные об обслуживании внешней задолженности.

Важно, чтобы структура результирующей табличной формы позволяла преобразить анализ текущих затрат. С этой целью обычно наряду с общей суммой подсчитываются промежуточные итоги «Прямые затраты» или «Заводские (технические) затраты», а так же «Операционные (функциональные затраты)».

Четвертый блок исходных данных должен содержать информацию об используемых в проекте источников финансирования. В рассмотренном контексте под последними подразумеваются внешние по отношению к проекту источники: акционерный или учредительный капитал (собственные средства), ссуды и кредиты (заемные средства), гранты, субсидии и т.п. Величина накопленной перераспределенной прибыли, и сумма износа постоянных активов будут определяться непосредственно в процессе расчетов.

В форме включаемых в указанный блок, должны быть указаны условия выплаты процентов и дивидендов, а также определенные стадии погашения задолженности или выкупа облигаций.

Задачи оценки инвестиционных проектов по своей сути относятся к классу задач финансового планирования. Следует, однако, учитывать различия в подходах, существующих между собственно планированной деятельностью предприятия подготовкой об осуществлении капитального вложения.

В первом случае вся работа должна вестись в режиме реального времени и базироваться на сопоставлении фактическом (достигнутых) показателе с плановым. В качестве основного источника информации будут выступать формы текущей, производственной и финансовой отчетности, а главным инструментом планирования является бухучет.

В случае оценки инвестиционного проекта, особенно в оценке его экономической привлекательности, методы бухучета не обеспечивают адекватного описания происходящих и предлагаемых в будущем процессов. Сделать такой вывод позволяет анализ принципов (концепций), на который базируется бухучет в соответствии с международными стандартами. Некоторые из них, например, «концепция действительности предприятия», «концепция действительности стоимости», «концепция действительности консерватизма», и другие, ограничивают использование имеющейся информации для действительной (рыночной) оценки затрат и поступлений.

Главный смысл оценки инвестиционного проекта – представление лицу, принадлежащему решение, всей необходимой информации для заключения или о начале реализации, или об отказе от проекта, или о корректировке предлагаемого плана осуществления инвестиций. В этой связи более важной становится общая интерпретация результатов оценки, нежели точность отдельно взятых значений тех или иных показателей.

Специфика оценки инвестиционных проектов заключается в подготовке дискретной «точечной» прочности на поворотных пунктах развития предприятия. Только после принятия конкретного стратегического решения можно заниматься задачами оперативного планирования. Поэтому проблема точности в оценке – это, прежде всего проблема сочетания приближенных количественных методов и грамотной интерпретации результативных расчетов.

Любой инвестиционный проект начинается с бизнес-плана, который подробно описывает технологическую и организационную сторону проведения проекта, механизм генерирования доходов, рассматривает систему внутренних и внешних факторов, влияющих на прибыльность проекта. В нем также дается заключение об эффективности вложений, при различных уровнях требуемой инвестором доходности.

Бизнес-план проекта необходим как инвесторам, рассматривающим возможность вложения своих средств в проект, так и непосредственным исполнителям проекта на операционном уровне. Инвесторы должны увидеть в бизнес-плане механизм получения доходов, понимание и доверие к которому являются для них гарантиями возврата вложенных средств, а менеджеры будут руководствоваться бизнес-планом при осуществлении проекта.

Оценка эффективности инвестиционного проекта призвана определить, насколько цена приобретаемого актива (размер вложений) соответствует будущим доходам с учетом рисков проекта.

Это даст вам возможность:

- быстро определить действенность вложения средств в новый проект;
- сориентироваться в принесенном бизнес-плане, для воплощения которого у вас настойчиво просят энную сумму денег.

К основным показателям эффективности инвестиционного проекта относятся:

- Поток денежных средств (Cash Flow);
- чистая текущая стоимость проекта (NPV);
- внутренняя норма рентабельности (IRR);
- индекс прибыльности инвестиций (PI);
- дисконтированный период окупаемости проекта (DPP).

Cash flow (поток денежных средств)

Что? Наиболее точным российским определением Cash Flow будет «Поток денежных средств».

Зачем? Важнейшая задача экономического анализа инвестиционных проектов состоит в расчете будущих денежных потоков, возникающих при реализации производственной продукции. Только поступающие денежные потоки могут обеспечить реализацию инвестиционного проекта. Поэтому именно они, а не прибыль, становятся центральным фактором в анализе.

При оценке различных проектов инвесторам приходится суммировать и сопоставлять будущие затраты, поступления капитала и финансовое сальдо на разных интервалах планирования. Перед сопоставлением и сложением указанных потоков капитала их принято приводить в сопоставимый вид (дисконтировать) на определенную дату (на сегодняшний день, на текущий момент, на настоящее время). В процессе дисконтирования будущую сумму (приток, отток и баланс) делят на две части:

- сегодняшний эквивалент будущей суммы (т.е. Present Value);
- начисления на PV за заданное число лет при определенной процентной ставке.

Определение Cash Flow имеет большое значение в оценке эффективности инвестиций, поскольку это базовый критерий, на основе которого рассчитываются другие (например, NPV). С другой стороны, это результирующий показатель с точки зрения бюджетного подхода. Именно поэтому для оценки эффективности инвестиций наиболее часто используется такая разновидность Cash Flow как Net Cash Flow (NCF). Этот показатель характеризует действительное, реальное движение денежных средств за определенный период с точки зрения, как их притока, так и оттока. Другими словами, это чистые собственные средства предприятия, прибыль после выплаты дивидендов плюс амортизационные отчисления.

Как посчитать? В бизнес-плане Net Cash Flow рассчитывается следующим образом: Приток (выручка от реализации за период) минус Отток

(инвестиционные издержки, операционные затраты и налоги за этот же период). Для получения величины кумулятивного NCF нужно величины NCF за каждый период суммировать нарастающим итогом.

Рассмотрим методику составления потока денежных средств согласно Методическим рекомендациям оценки экономически эффективных проектов по оценке эффективности инвестиционных проектов, М., 2000.

Потоком реальных денег называется разность между притоком и оттоком денежных средств по каждому виду деятельности в анализируемый период осуществления проекта.

При реализации проекта выделяется 3 вида деятельности:

инвестиционная (1),

операционная (2),

и финансовая (3).

В каждом виде деятельности происходит притоки $P_i(t)$ отток $O_i(t)$ денежных средств. Разность между ними обозначим через $\Phi_i(t)$:

$\Phi_i(t) = P_i(t) - O_i(t)$ где $(i=1,2,3)$.

$\Phi_1(t)$ является аналогом $(-K_t)$, т.е. капитальные вложения (или инвестиции), $\Phi_2(t)$ аналог $R_t - Z \cdot t$

Основные составляющие потока (и сальдо) реальных денег приведены в таблицах 1-4 в следующих разделах.

Поток реальных денег от инвестиционной деятельности включает в себя следующие виды доходов и затрат, распределенных по периодам (шагам) расчета, табл. 2.

Таблица 2.

Виды доходов и затрат, распределенных по периодам (шагам) расчета

№ строк	Наименование показателя	Значения показателя по шагам расчета					
		Шаг 0	Шаг 1	...	Шаг T	ликвидация	
1	Земля	З*					
		П*					
2	Здания, сооружения	З*					
		П*					
3	Машины и оборудование, передаточные устройства	З*					
		П*					
4	Нематериальные активы	З*					
		П*					
5	Итого: вложения в основной капитал	З*					
		П*					
6	Прирост оборотного капитала	З*					
		П*					
7	Всего инвестиций						

Под знаком «З» обозначаются затраты (на приобретение активов и увеличение оборотного капитала), учитываемые со знаком «минус»; под знаком «П» - поступления (от их продажи и уменьшения оборотного капитала), учитываемые со знаком «плюс».

$$\text{Строка (5)} = (1) + (2) + (3) + (4)$$

$$\Phi 1(t) = \text{строка (7)} = (5) + (6)$$

Ликвидация относится к графе «шаг T». Расчет чистого потока реальных денег на стадии ликвидации объекта см. таблицу 4 и пояснения к ней.

Поток реальных денег от операционной деятельности включает в себя следующие виды доходов и затрат (табл. 3).

Таблица 3.

Виды доходов и затрат

№ строк	Наименование показателя	Значение показателя по шагам расчета				
		Шаг 0	Шаг 1	Шаг 2	...	Шаг T
1	Объем продаж					
2	Цена					
3	Выручка (=1*2)					
4	Внереализационные доходы					
5	Переменные затраты*					
6	Постоянные затраты*					
7	Амортизация зданий**					
8	Амортизация оборудования**					
9	Проценты по кредитам					
10	Прибыль до вычета налогов					
11	Налоги и сборы					
12	Проектируемый чистый доход					
13	Амортизация (=7+8)					
14	Чистый приток от операций (=12+13)					

(*) – разделение затрат на постоянные и переменные осуществляется в соответствии с их перечнем.

(**) – отдельный учет амортизации по зданиям и оборудованию определяется его привязкой к чистой ликвидационной стоимости.

Строка (12)=(10)-(11)

Строка (13)=(7)+(8)

$\Phi_2(t) = \text{строка (14)} = (12) + (13)$

А строка (10) равна для проекта в целом:

Строка (10)=(3)+(4)-(5)-(6)-(7)-(8),

Для реципиента (подробнее приложение 5):

Строка (10)=(3)+(4)-(5)-(6)-(7)-(8)-(9).

Поток реальных денег от финансовой деятельности включает в себя следующие виды притока и оттока реальных денег (табл. 4).

Таблица 4.

Виды притока и оттока реальных денег

№ строк	Наименование показателя	Значение показателя по шагам расчета				
		Шаг 0	Шаг 1	Шаг 2	...	Шаг T
1	Собственный капитал (акции, субсидии и др.)					
2	Краткосрочные кредиты					
3	Долгосрочные кредиты					
4	Погашение задолженностей					
5	Выплата дивидендов					
6	Сальдо финансовой деятельности					

При этом для проекта в целом:

$$\Phi_3(t) = \text{строка (6)} = (1) + (2) + (3) - (4),$$

А для свободных средств реципиента:

$$\Phi_3(t) = \text{строка (6)} = (1) + (2) + (3) - (4) - (5).$$

Чистая ликвидационная стоимость объекта (чистый поток реальных денег на стадии ликвидации объекта) определяется на основании данных, приводимых в табл. 5.

Таблица 5.

Чистая ликвидационная стоимость объекта

№ строк	Наименование	Земля	Здания и т. д.	Машины оборудования	Всего
1	Рыночная стоимость				
2	Затраты (табл. 1)				
3	Начислено амортизации				
4	Балансовая стоимость на Т-ом шаге				
5	Затраты по ликвидации				
6	Доход от прироста стоимости капитала		нет	нет	
7	Операционный доход (убытки)	нет			
8	Налоги				
9	Чистая ликвидационная стоимость				

Порядок оценки ликвидационной стоимости объекта при ликвидации его на Т-ом шаге (первом шаге за пределом, установленного для объекта срока службы) следующий.

Рыночная стоимость элементов объекта оценивается независимо, исходя из тех изменений, которые ожидаются в районе его расположения.

Балансовая стоимость объекта для шага Т определяется как разность между первоначальными затратами (строка 2) и начисленной амортизацией (строка 3), т.е. строка 4=строка 2 –строка 3. При этом величина амортизации определяется из таблицы 2.

Прирост стоимости капитала (строка 6)относится к земле и определяется как разность между рыночной (строка 1) и балансовой (строка 4) стоимости имущества.

Операционный доход (убытки), показываемый по строке 7, относится к остальным элементам капитала, которые реализуется отдельно, т.е. строка 7=строка 1 – (строка 4+строка 5).

Чистая ликвидационная стоимость каждого элемента представляет собой разность между рыночной ценой и налогами, которые начисляются на прирост остаточной стоимости капитала и доходы от реализации имущества, т.е. строка 9=строка 1 – строка 8.

Следует иметь в виду, что если по строке 7 показываются убытки, то по строке 8 налог так же показывается со знаком минус, а потому его значение добавляется к рыночной стоимости.

Объем чистой ликвидационной стоимости показывается по строке 9 в графе «всего».

Он заносится так же в таблицу 1, строку 7, графу «ликвидация» со знаком «плюс, » если чистая ликвидационная стоимость положительна (доходы больше затрат), и со знаком «минус», если она отрицательна.

Чистая текущая стоимость (NPV)

Что? Стоимость, получаемая путем дисконтирования отдельно за каждый год разности всех оттоков и притоков денежных средств, накапливающихся за период функционирования проекта.

$$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} - \sum_{t=0}^n \frac{I_t}{(1+r)^t}$$

CF_t - приток денежных средств в период t ;

I_t - сумма инвестиций (затраты) в t -ом периоде;

r - барьерная ставка (ставка дисконтирования);

n - суммарное число периодов (интервалов, шагов) $t = 1, 2, \dots, n$ (или время действия инвестиции).

Пересчет всех потоков денежных средств производится с помощью коэффициентов приведения (DF), значения которых находят по специальным таблицам, рассчитанным заранее для различных ставок дисконтирования и интервалов планирования. Практически это выглядит как умножение предполагаемых величин NCF за каждый период реализации инвестиционного проекта на соответствующий коэффициент приведения и последующее их суммирование.

Зачем? Экономический смысл чистой текущей стоимости можно представить как результат, получаемый немедленно после принятия решения об осуществлении данного проекта, т.к. при ее расчете исключается

воздействие фактора времени. Положительное значение NPV считается подтверждением целесообразности инвестирования денежных средств в проект, а отрицательное, напротив, свидетельствует о неэффективности их использования. Иными словами:

Если $NPV < 0$, то в случае принятия проекта инвесторы получают убытки;

Если $NPV = 0$, то в случае принятия проекта благосостояние инвесторов не изменится, но объемы производства возрастут;

Если $NPV > 0$, то инвесторы получают прибыль.

Абсолютная величина чистой текущей стоимости (NPV) зависит от двух видов параметров. Первый характеризует инвестиционный процесс объективно и определяется производственным процессом (больше продукции — больше выручки, меньше затраты — больше прибыли и т.д.). Ко второму виду относится ставка сравнения (RD), обратная коэффициентам приведения. Определение величины ставки сравнения — результат субъективного суждения составителя бизнес-плана, т.е. величина условная. Поэтому целесообразно при анализе инвестиционного проекта определять NPV не для одной ставки, а для некоторого диапазона ставок.

На величину чистой текущей стоимости проекта (NPV), безусловно, влияет масштаб деятельности, выраженный в «физических» объемах инвестиций, производства или продаж. Отсюда вытекает естественное ограничение на применение данного метода для сопоставления различных по этой характеристике проектов: большее значение NPV не всегда будет соответствовать более эффективному варианту капиталовложений. В подобных случаях рекомендуется использовать показатель рентабельности инвестиций, называемый также коэффициентом чистой текущей стоимости (NPVR). Указанный показатель представляет собой отношение чистой текущей стоимости проекта к дисконтированной (текущей) стоимости инвестиционных затрат (PVI).

Как посчитать? Рассчитать NPV проекта можно при помощи Microsoft Excel (Меню «Вставка» >>> «Функция» >>> «Финансовые» >>> «НПЗ»).

Исходными данными для расчета NPV будут значения NCF за каждый период проведения инвестиционного проекта.

Внутренняя норма рентабельности (IRR)

Что? На практике любое предприятие финансирует свою деятельность, в том числе и инвестиционную, из различных источников. В качестве платы за пользование авансированным капиталом оно уплачивает проценты, дивиденды, т.е. несет обоснованные расходы на поддержание своего экономического потенциала.

Ее значение находят из следующего уравнения:

$$NPV(IRR) = \sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1 + IRR)^t} - \sum_{t=0}^n \frac{I_t}{(1 + IRR)^t} = 0$$

CF_t - приток денежных средств в период t ;

I_t - сумма инвестиций (затраты) в t -ом периоде;

n - суммарное число периодов (интервалов, шагов) $t = 0, 1, 2, \dots, n$.

Показатель, характеризующий относительный уровень этих расходов, можно назвать «ценой» авансированного капитала. Предприятие может принимать любые решения инвестиционного характера, уровень рентабельности которых не ниже текущего значения показателя «цены» авансированного капитала. Именно с показателем цены авансированного капитала сравнивается показатель внутренней нормы рентабельности (IRR), рассчитанный для конкретного инвестиционного проекта. Его часто отождествляют с коэффициентом дисконтирования, поскольку первый чаще всего выступает в качестве ориентира, индикатора и выражает собой одно из значений последнего.

В России IRR известен также как:

- внутренний коэффициент возврата на вложения;
- коэффициент дисконта денежных средств;
- внутренняя норма прибыли;

- норма прибыли дисконтированного потока денежных средств;
- внутренняя ставка дохода;
- внутренняя норма доходности;
- поверочный дисконт.

Внутренняя норма рентабельности (IRR) — ставка дисконтирования, при которой чистая текущая стоимость проекта (NPV) равна нулю, т.е. это та ставка сравнения, при которой сумма дисконтированных притоков денежных средств равна сумме дисконтированных оттоков.

Зачем? При вычислении IRR предполагается полная капитализация получаемых чистых доходов, т.е. все образующиеся свободные денежные средства должны быть либо реинвестированы, либо направлены на погашение внешней задолженности. Это нижний гарантированный «порог» прибыльности инвестиционных затрат, и если он превышает среднюю стоимость капитала в данном секторе инвестиционной активности, то проект может быть рекомендован к реализации, т.е. IRR является граничной ставкой ссудного процента, разделяющей эффективные и неэффективные проекты.

IRR определяет максимальную ставку платы за привлекаемые источники финансирования проекта, при которой последний остается безубыточным. В случае оценки эффективности общих инвестиционных затрат это может быть максимально допустимая процентная ставка по кредитам, а при оценке эффективности использования собственного капитала — наибольший уровень дивидендных выплат. Например, если IRR равен 18%, это верхний предел процентной ставки, по которой фирма может окупить кредит для финансирования инвестиционного проекта. Следовательно, для получения прибыли фирма должна найти финансовые ресурсы по ставке менее 18%.

Все составляющие IRR определяются внутренними данными, характеризующими инвестиционный проект, т.е. отсутствуют экспертные оценки, вносящие субъективные элементы. Следовательно, IRR содержит меньший уровень неопределенности, чем NPV, что особенно важно при анализе эффективности крупных проектов.

IRR по сравнению с другими показателями лучше показывает преимущества более высоких результатов: разница между IRR и ставкой дисконтирования непосредственно показывает внутренние резервы проекта (в пределах разницы требования инвестора относительно ставки отдачи на инвестированные средства могут быть увеличены, т.к. получаемые доходы покрывают минимальную требуемую ставку отдачи).

Разумеется, у IRR есть и недостатки:

- иногда при расчете может быть более одного показателя IRR;
- несоизмеримость с критерием чистой текущей стоимости;
- не учитывает различия в масштабах сравниваемых проектов (т.е. в количестве инвестированного капитала).

Объективность, отсутствие зависимости от абсолютных размеров инвестиций и богатый интерпретационный смысл делают показатель внутренней нормы прибыли исключительно удобным инструментом измерения эффективности капиталовложений.

При использовании IRR следует учитывать, что:

- анализу подлежат инвестиционные проекты, у которых разность дохода и затрат положительная или отношение дохода к затратам больше 1;
- для анализа отбираются проекты, IRR которых не менее 15–20%;
- IRR необходимо сопоставлять с процентной ставкой на денежно-кредитном рынке;
- при обосновании IRR следует учитывать поправки на риски по проекту, инфляцию и налоги.

Как посчитать? Рассчитать NPV проекта можно при помощи Microsoft Excel (Меню «Вставка» >>> «Функция» >>> «Финансовые» >>> «ВНДОХ»). Аргументами функции будут значения NCF за каждый период проведения инвестиционного проекта.

Индекс прибыльности инвестиций (PI)

Что? Отношение отдачи капитала к размеру вложенного капитала. PI показывает относительную прибыльность проекта или дисконтируемую стоимость денежных поступлений от проекта в расчете на единицу вложений.

Зачем? Рассмотрение критерия PI полезно, когда:

- текущие организационные издержки высоки по отношению к инвестиционным затратам;
- в проектах, где надежные доходы начинают поступать на достаточно ранней стадии внедрения проекта.

Формула для расчета дисконтированного индекса доходности:

$$DPI = \frac{\sum_{t=0}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t}}{\sum_{t=0}^n \frac{I_t}{(1+r)^t}}$$

CF_t - приток денежных средств в период t ;

I_t - сумма инвестиций (затраты) в t -ом периоде;

r - барьерная ставка (ставка дисконтирования);

n - суммарное число периодов (интервалов, шагов) $t = 0, 1, 2, \dots, n$.

Чаще всего PI рассчитывается путем деления чистых приведенных поступлений от проекта на стоимость первоначальных вложений. В этом случае критерий принятия решения такой же, как при принятии решения по показателю NPV, т.е. $PI > 0$. Данный критерий — достаточно совершенный инструмент анализа эффективности инвестиций. При этом возможны три варианта:

$PI > 1,0$ — инвестиции доходны и приемлемы в соответствии с выбранной ставкой дисконтирования;

$PI < 1,0$ — инвестиции не способны генерировать требуемую ставку отдачи и неприемлемы;

$PI = 1,0$ — рассматриваемое направление инвестиций в точности удовлетворяет выбранной ставке отдачи, которая равна IRR.

Проекты с высокими значениями PI более устойчивы. Однако не следует забывать, что очень большие значения PI не всегда соответствуют высокому значению NPV и наоборот. Дело в том, что имеющие высокую NPV проекты не обязательно эффективны, а значит, имеют весьма небольшой индекс прибыльности.

При расчете эффективности важное значение имеет выбор порогового значения рентабельности (Minimum rate of return). Чем выше пороговое значение рентабельности, тем в большей степени обобщающие показатели учитывают фактор времени, так как именно пороговое значение рентабельности используется в качестве норматива приведения по фактору времени (ставки дисконтирования RD). Более отдаленные во времени доходы, и расходы оказывают все меньшее влияние на их современную оценку.

Пороговое значение рентабельности возрастает с увеличением риска. По общепринятой в мировой практике классификации инвестиций пороговое значение для рискованных капитальных вложений составляет 25%. В других исследованиях отмечается, что для обычных проектов приемлемо значение 16%, для новых проектов на стабильном рынке — 20%, для проектов с новой технологией — 24%.

Как посчитать? PI за определенный период вычисляется следующим образом: продисконтировать приток (выручка от реализации за период) и разделить на инвестиционные издержки.

Как видим, каждый из рассмотренных показателей несет определенную смысловую и экономическую нагрузку. Поэтому целесообразно проводить комплексный расчет эффективности инвестирования средств по всем перечисленным показателям. Именно в этом случае можно достаточно четко определить, будет ли удачным вложение средств в проект.

Дисконтированный период окупаемости (DPP, Discounted Payback Period). Другой перевод: Срок окупаемости инвестиций в текущих стоимостях (окупаемость в терминах текущих стоимостей)

Общая формула для расчета Дисконтированный период окупаемости в терминах текущих стоимостей:

$$T_{\text{ок}} TC = n, \text{ при котором } \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+r)^t} > I_0$$

$T_{\text{ок}} TC$ - срок окупаемости инвестиций в текущих стоимостях (DPP, Discounted Payback Period (Дисконтированный период окупаемости);

n - число периодов;

CF_t - приток денежных средств в период t ;

r - барьерная ставка (ставка дисконтирования);

I_0 - величина исходных инвестиций в нулевой период.

Видоизменяя понятие окупаемости, мы можем получить два дополнительных инструмента анализа инвестиций. Так, показатель окупаемости в терминах текущих стоимостей (его будем кратко называть ТС-окупаемостью Discounted Payback Period, DPP), также используемый при определении количества временных периодов, требуемых для возмещения инвестиционных расходов, принимает в расчет временную стоимость денег. В то время как при вычислении окупаемости просто суммируются ежегодные денежные поступления для определения того года, в котором они превзойдут первоначальные расходы денежных средств, при вычислении ТС-окупаемости дисконтированного периода окупаемости (DPP, Discounted Payback Period) суммируются дисконтированные денежные поступления.

В зависимости от поставленной цели возможно вычисление срока окупаемости инвестиций с различной точностью. На практике часто встречается ситуация, когда в первые периоды происходит отток денежных средств и тогда в правую часть формулы вместо I_0 ставится сумма дисконтированных денежных оттоков.

2.2. Рекомендации к структуре и содержанию бизнес-плана

Не существует жесткого заданного, единого для всех формата бизнес-плана. Вместе с тем следует отметить, что основные разделы бизнес-планов, используемых как в российской, так и в зарубежной практике, по сути своей одинаковы. Они могут содержать некоторые отличия, как по форме представления материала, так и по составу и расположению отдельных частей. В зависимости от того, с какой целью (внутренний или внешний) пишется бизнес-план и для решения каких задач он предназначен, будет определяться и различия в структуре его разделов и тех ключевых моментах, на которых следует акцентировать внимание.

Одно из важнейших преимуществ бизнес-плана состоит в логической последовательности всех его разделов, которая постепенно переводит читателя от глобальных проблем к конкретным, от стратегического курса к тактическим мероприятиям по его реализации.

При использовании любых модификаций структур необходимо соблюдать следующие проверенные на практике требования (табл. 6) [65, с. 125].

Таблица 6.

Требования к составлению бизнес-плана

Характеристика	Описание характеристики (требование)
1. Количество разделов	Должно быть таким, сколько необходимо и достаточно для достижения целей и задач бизнес-плана, раскрытия специфики той отрасли и сферы бизнеса, которым он посвящен.
2. Ключевые разделы	В любом бизнес-плане так или иначе должны быть представлены ключевые вопросы, рассказывающие: цели бизнес-плана и его бизнес-идеи; анализ рынка; продукты и услуги; операционную деятельность компании; маркетинг; финансы и риски
3. Четкость структуры	Лаконичная и ясная структура разделов должна помочь читающему в условиях дефицита времени и быстро ориентироваться и легко найти интересующую его информацию
4. Логичность структуры	Определенная последовательность согласованных между собой разделов должна раскрывать основную концепцию и логику бизнес-плана

Бизнес-план должен дать краткую и ясную информацию относительно всех важных аспектов рассматриваемой бизнес-модели компании. В нём должны быть представлены сведения относительно начального этапа подготовки и запуска компании, его операционной деятельности и системы управления, анализ затрат, будущих объемов продаж, ожидаемой рентабельности и перспективы роста бизнеса и т.д.

Назначение и структура бизнес-плана. Очень важно, чтобы вы оформили все свои мысли и планы как основательный официальный документ: таким образом, вы будете уверены, что всерьез занялись планированием. Написание плана поможет прояснить мысли, в плане можно увидеть все проблемы. Кроме того, вы, как никто другой, заинтересованы в том, чтобы ваш бизнес имел смысл.

Чтобы стать жизнеспособным и прибыльным, малый бизнес нуждается в чем-то большем, чем деньги. Он нуждается в планировании. Точное планирование является одной из наиболее важных составных частей успешного бизнеса. С помощью плана можно предвидеть проблемы, и таким образом вы будете в состоянии преодолеть их в будущем, так как будете готовы принять правильные решения, чтобы избежать ошибок. В то же время вы будете лучше подготовлены для использования своих новых возможностей.

Каждый раздел представляет собой рабочую тетрадь. Отвечая, на ряд вопросов и заполняя таблицы, вы будете разрабатывать содержание бизнес-плана. Но заметьте, что вам еще придется поработать с содержанием, чтобы привести его по стилю и форме в полное соответствие с заключительным документом, т.е. таким, с которым вам будет удобно работать.

Бизнес-план — это официальный документ. Но для того чтобы написать его, нужно собрать информацию по широкому кругу вопросов, таких, как повседневные операции, конкуренты, состояние вашей отрасли экономики, новая география рынка и стоимость новых активов. Этот рабочий информационный материал поможет вам, когда вы будете готовы разработать свой последующий официальный бизнес-план.

Рекомендации по структуре бизнес-плана

Ваш бизнес-план является кратким изложением на бумаге прошлого, настоящего и будущего вашего бизнеса. Когда вы планируете начало своего дела, самая главная цель плана — тщательное планирование бизнеса, его финансовое и организационное обеспечение. Бизнес-план — это план вашей игры. Он определяет цели, направления и основные этапы вашей деятельности.

Типичный бизнес-план начинается с резюме (Executive Summary). Оно освещает основные моменты бизнес-плана.

Сведения о компании (Company Profile) являются следующим разделом, который раскрывает содержание бизнеса и направления работы.

Далее содержится раздел, определяющий рынок сбыта, который вы собираетесь обеспечить товаром, и называется он среда для бизнеса (Environment of the Industry). В этом разделе определяются объем рынка и та его часть, которую вы предполагаете захватить.

План по маркетингу и продажам (Sales and Marketing Plan) показывает планируемые объемы продаж и то, как это будет достигнуто. Здесь описывается, как вы собираетесь рассказывать своим потенциальным клиентам о своих услугах и товарах, как будете доставлять их и чем вы лучше своих конкурентов.

Следующий раздел — оперативный план (Operating Plan). Нужно ли вам покупать оборудование или что-то строить? Где вы будете закупать свой товар для продажи?

План по трудовым ресурсам (Human Resources Plan) описывает необходимые навыки, которые нужны при продаже ваших товаров. Имеете ли вы достаточно знаний или необходимо нанимать персонал?

Наконец, все вышеперечисленное переводится в финансовый план (Financial Plan). Если вы нуждаетесь в банковском кредите, следует определить его размер прежде, чем вы начнете его выплачивать? Какие долги вы можете себе позволить? Есть ли источники капитала для вовлечения в дело? Где вы

собираетесь брать кредиты? Есть ли у вас необходимая система контроля, чтобы все шло гладко?

Резюме представляет собой предельно краткое изложение сути делового предложения и выступает своего рода «уведомлением о намерениях».

Цель резюме – привлечь внимание тех, кому адресован бизнес-план, дав четкое предварительное представление о сути делового предложения и бизнес-плана.

Как правило, резюме содержит следующие составляющие элементы:

наименование проекта и назначение бизнес-плана;

краткая информация о компании;

суть проекта;

общая сумма инвестиций в проект и его потребности в финансировании;

основные финансовые результаты и оценки эффективности проекта.

Резюме должно предельно кратким – не более 1-2 страниц. Основные требования по его написанию – четкость, лаконичность и убедительность.

Резюме может быть представлено в табличной форме. Оно должно отражать следующую информацию (табл. 7).

Таблица 7.

Структура резюме

	Ключевые вопросы	Комментарии
1	Наименование проекта	
2	Инициатор проекта	Краткие сведения об инициаторе проекта: организационно-правовая форма предприятия; юридический и фактический адрес; контактные линии: телефон/факс, e-mail и др.
3	Местонахождение проекта:	
4	Организационно-правовая форма реализации проекта	
5	Сущность проекта 5.1. Цели 5.2. Пути их достижения	Указываются: основные цели проекта (объем производства и

	5.3. Бизнес-идея 5.4. Тип проекта	реализации продукции /услуг); планируемая доля рынка сбыта и пути достижения прибыли; описание бизнес-идеи; тип проекта.
6	Результаты проекта	Приводятся основные показатели проекта: объем производства и реализации продукции; планируемая доля рынка сбыта; выручка от реализации продукции, чистая прибыль, сумма накопленной амортизации за период и др.
7	Общая сумма инвестиций	Указывается общая сумма инвестиций в проект (в том числе на внеоборотные активы и оборотные средства)
8	Оценки эффективности проекта: 8.1. Период окупаемости 8.2. Используемая ставка дисконтирования 8.3. Чистый дисконтированный доход 8.4. Внутренняя норма доходности проекта	Приводятся показатели по проекту: период окупаемости; используемая ставка дисконтирования; чистый дисконтированный доход (за 3 года); внутренняя норма доходности проекта (за 3 года)
9	Сумма средств, инвестируемых инициатором проекта	Указывается сумма собственных средств, вкладываемых инициатором проекта (в том числе в %)
10	Необходимое финансирование по проекту: 10.1. Сумма инвестиционного кредита 10.2. Процентная ставка 10.3. Срок и график кредитования 10.4. Срок возврата заемных средств 10.5. Гарантии по возврату кредита	Указываются: необходимая сумма заемных средств для осуществления проекта (в том числе в %); процентная ставка; срок и график предоставления кредита; срок возврата суммы и проценты за кредит; гарантии возврата кредита (залог, поручительство)
11	Сроки осуществления проекта	Указывается дата начала проекта, период планирования, дата актуальности данных по проекту

Вывод: многие из тех лиц, кому предназначен бизнес-план, получают немало подобных предложений. Поэтому неудивительно, что они могут ограничиться чтением лишь одного резюме. Плохо подготовленное резюме может послужить причиной того, что предложение будет отвергнуто еще до ознакомления с другими разделами бизнес-плана.

Бизнес-план должен ответить на этот и многие другие вопросы. Процесс подготовки плана может затянуться и будет вначале сложной задачей. Как только у вас появится документ, в котором описано, что и как вы хотите делать, каким путем пойдете к этому и на какой успех рассчитываете, это может воодушевить других инвесторов и финансистов принять участие в вашей деятельности.

Глава 3. СОЗДАНИЕ БИЗНЕС-ПЛАНА ДЛЯ НАЧАЛА ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

3.1. Бизнес-план салона красоты по адресу г. Кызыл ул. Иркутская

Полное наименование проекта: бизнес-план по созданию частного предприятия салона-парикмахерской «Локон» Суть проекта: бизнес-план создания салона-парикмахерской «Локон» на окраине с многоэтажными домами города Кызыл республики Тыва.

Источники получения средств:

1. Салона-парикмахерской планирует получить кредит в банке.
2. Привлечь в качестве компаньона одного-двух предпринимателей, способных вложить в уставный капитал предприятия необходимую сумму для участия в организации бизнеса.
3. Участие в грантах, конкурсах поддержки малого бизнеса.

Владелец будущего салона-парикмахерской имеет в собственности помещение в виде жилой двухкомнатной квартиры на 1 этаже по адресу: г. Кызыл, ул. Иркутская, д. 4., в дальнейшем переоформив ее в нежилое помещение для оказания соответствующих услуг, получив на это разрешение администрации города после проведения всех необходимых процедур. К ним относятся разрешение на открытие парикмахерской жильцов дома, разрешение архитектора города на поломку стен для входной двери, разрешение на перепланировку квартиры для более удобного расположения рабочих комнат. Здание сооружено из кирпича, имеет бетонный пол, покрытый линолеумом, есть система кондиционирования и отопления. Имеются пути для подъезда к зданию грузового и легкового транспорта и места для парковки автомобилей клиентов, по желанию клиенты могут оставлять свои автомобили на стоянке, которая находится недалеко от салона. Здание удобно расположено по отношению к автобусным остановкам.

Анализ реального и потенциального рынка услуг показывает наличие неудовлетворенного спроса на подобные услуги в этом районе города. Частное предприятие «Локон», будет оказывать своим клиентам не только парикмахерские услуги, а также услуги маникюра и педикюра.

Цены салона ориентированы на клиентов со средним достатком, т.е. со среднемесячной заработной платой. Тем более, что мы предполагаем сохранить цены стабильными, при условии если это же будет гарантировано нашими поставщиками расходного инвентаря, с которым нас связывает соглашение, предусматривающее возможность повышения отпускных цен.

Салон оказывает услуги на высоком уровне, но особо не дорогие, актуальные, престижные, пользующиеся большим спросом.

Прибыль формируется как разность между объемом реализации услуг и затратами на покупку товаров с учетом собственных издержек.

Помимо затрат на покупку, предполагается вложить средства в ремонт помещения, его реконструкцию, рекламу, благоустройство вокруг здания.

АНАЛИЗ ПОЛОЖЕНИЯ ДЕЛ ОТРАСЛИ: у салона-парикмахерской «Локон» имеются три прямых конкурента, расположенных в районе Башни. Это салоны: «Челээш», «Шик» и «Стиль». Остальные 19 парикмахерских расположены в других районах, большой конкуренции для салона представлять не будут. Наглядно, для представления общей картины на конкурентном рынке в данной отрасли в городе Волжск можно увидеть в приведенной ниже таблице:

Таблица 8.

SWOT-анализ

	Сильные стороны	Слабые стороны
Салон «Челээш»	1. Высокий уровень обслуживания 2. Есть маникюрные услуги 3. Работает косметолог	1. Высокие цены предоставляемых услуг 2. Малая численность специалистов, что не позволяет обслужить больше клиентов
Салон «Локон»	1. Высокий уровень обслуживания; 2. Предоставляются маникюрные, педикюрные услуги; 3. Приемлемые цены; 4. Удачное расположение салона; 5. Специалистам предоставляется возможность повышения квалификации	1. Пока не предоставляется больше никаких дополнительных услуг
Салон «Шик»	1. Высокий уровень обслуживания; 2. Есть солярий; 3. Предоставляются маникюрные услуги; 4. Предоставляются косметические услуги; 5. Удачное расположение салона	1. Высокие цены на услуги
Салон «Стиль»	1. Высокий уровень обслуживания; 2. Предоставляются маникюрные услуги; 3. Предоставляются косметические услуги	1. Высокие цены предоставляемых услуг; 2. Маленькое помещение; 3. Размещение салона отдалено от остановок

СУЩЕСТВО ПРЕДПОЛАГАЕМОГО ПРОЕКТА: несомненно, что «главной» услугой салона-парикмахерской «Локон» является стрижка. Стрижка волос – одна из самых сложных, но и самых распространенных операций, выполняемых в салонах-парикмахерских. От качества стрижки зависит внешний вид прически и ее долговечность. Стрижку волос называют фундаментом прически.

В последнее время стрижка как самостоятельная операция выполняется все реже. Поэтому наши специалисты мастерски выполняют прически, ведь они придают уверенность в себе и хорошее настроение. Красивые волосы – одно из самых главных украшений, то, чем так щедро одарила природа, надо беречь и правильно за ними ухаживать, а мастера-специалисты помогут правильным советом по уходу за волосами и выборе стрижки или прически.

Самый быстрый способ изменить себя и изменить настроение – это окраска волос. Какой краской или оттеночным шампунем воспользоваться, какой цвет выбрать или какой фирме отдать предпочтение – в этом опять помогут разобраться мастера салона. Превращение милой блондинки в жгучую брюнетку – это дело очень серьезное, поэтому если клиенты не готовы к таким изменениям, можно воспользоваться такими услугами, как мелирование или тонирование, а наши мастера помогут акцентировать отдельные пряди по всей прическе.

Если клиенты не хотят кардинально менять свою внешность, они могут просто воспользоваться такой услугой, как мытье головы – это тоже ответственная процедура, потому что нужно правильно уметь подобрать шампунь, а затем правильно высушить волосы. При помощи фена, бигуди, электрорасчески, электрощипцов, массажной щетки можно сделать укладку.

Чтобы придать более привлекательный вид ногтям следует регулярно делать маникюр. В уходе за руками не мало важную роль играет массаж рук, это не только сохраняет красоту, но и помогает расслабить напряженно работающие мышцы, сохранить подвижность суставов, эластичность связок.

Летом, когда пользуешься открытой обувью, все недостатки и плохая ухоженность ног сразу бросаются в глаза. В этом случае педикюр просто необходим. Следует обращаться в салон к педикюрше.

Рабочий день директора также не нормирован. Несомненно, предприятие сильно своим персоналом. Грамотные руководители и квалифицированные исполнители могут вывести из прорыва даже самое неэффективно работающее предприятие, а плохие кадры, наоборот, - разорить процветающее. Поэтому предприятие планирует принять на работу квалифицированных мастеров.

Каждые полгода салон будет предоставлять возможность своим работникам повышать квалификацию, отправлять на различные семинары в города Казани, Москвы и др. Сумма, которая будет выделяться на это, будет накапливаться в течение 6 месяцев.

В будущем салон планирует открыть мастер-класс, где будут обучаться профессионализму молодые мастера. Это принесет дополнительную прибыль предприятию.

Показатели окупаемости проекта после проведения всех расчетов по открытию салона-парикмахерской были получены следующие:

Ставка дисконтирования - 12,2%;

NPV – 2 424 тысяч рублей;

IRR – 84%;

Простой срок окупаемости – 1 года;

Дисконтированный срок окупаемости – 1,5 лет.

Поставщики и подрядчики. Для проведения ремонтных работ используется наемная бригада. Бригадир – знакомый инициатора проекта, ранее они сотрудничали. Кроме проведения ремонтных работ данной же бригадой будет производиться доставка и сборка оборудования и техники.

Мебель и оборудование будут куплены бывшие в употреблении, что существенно снизит первоначальные расходы.

Инвестиционный план. Объем инвестиций.

Необходимая сумма для открытия салона-парикмахерской составляет 580,3 тысячи рублей.

Таблица 9.

Расшифровка затрат

Наименование работ/товаров/услуг	Количество	Цена	Стоимость
Регистрация ИП			10 000
Косметический ремонт помещения			220 000
Получение разрешений (Роспотребнадзор, пожарная инспекция)			50 000
Изготовление вывески над входом			41 000
Изготовление банера и оформление фасада на входе			54 000
Приобретение оборудования и техники:			117800
Стулья	5	1200	6000
Зеркала	2	8000	16000
Фены	4	1000	4000
Кушетка	1	7000	7000
Принадлежности для стрижки	5	2500	12500
Диван	1	17000	17000
Стойка ресепшена	1	3200	3200
Журнальный столик	1	2300	2300
Машинка для стрижки	4	1200	4800
Плазменный телевизор	1	45000	45000
Доставка и сборка мебели и оборудования			8000
Первоначальный закуп товара			20000
Стартовые расходы на рекламу:			59500
Изготовление карточек клиентов	1	10000	10000
Изготовление визиток	1	7500	7500
Ролик на радио	3	7000	21000
Печать листовок	1	5000	5000
Создание сайта	1	16000	16000
ИТОГО:			580 300

Рекламная стратегия, чтобы максимально быстро распространить информацию об открытии салона-парикмахерской, планируется выполнение следующих мероприятий:

- Создание сайта с подробной информацией об оказываемых услугах и уровне цен. На сайте можно получить всю необходимую информацию, а так же записаться на удобное время к нужному мастеру.
- Оформление фасада вокруг входа светящейся вывеской наверху, большим баннером, размещением штендера, а так же вывеской вокруг входа.
- Распространение визиток парикмахерской.
- Выдача карт постоянных клиентов.
- Запуск рекламного ролика на радио.

Персонал и штатная структура - для предоставления услуг и качественной работы парикмахерской необходимы мастера-парикмахеры, мастер по маникюру, косметолог.

Таблица 10.

Количество персонала и заработная плата

Должность	Кол-во	Оклад, (руб.)	Премия	Итого
Директор	1	20 000	5% от выручки	20 000
Парикмахер	5		40% от работ	0
Мастер по маникюру	2		40% от работ	0
Итого	8	20 000		20 000

Для получения прогрессивного результата от деятельности салона, мастера должны быть высококвалифицированными работниками, стаж работы должен быть не менее двух лет в данной отрасли.

Основные требования, предъявляемые директору в данной отрасли: – директор должен быть грамотным, образованным, желательно знающий основы бухгалтерского учета и юриспруденции; – человеком, знающим свою работу, готовым помочь сотруднику решить любую производственную проблему; – быть понимающим, знающим, интересующимся модой; – быть вежливым и тактичным.

Основные требования, предъявляемые мастерам универсалам: – быть высококвалифицированными рабочими; – вежливыми; – готовыми проконсультировать любого желающего клиента.

Основные требования, предъявляемые уборщице: – вовремя приходить на работу; – быстро и добросовестно выполнять свою работу.

Оплата труда мастеров – 40% от прибыли.

Оплата труда директора и уборщицы – прямая сдельная, т.е. заработная плата устанавливается по заранее установленной расценке.

В первое время отдельного человека на должность администратора нанимать не планируется. Его обязанности будет выполнять мастер, свободный в определенное время. Только после выхода на 100% отдельный человек станет необходим.

Организационный план. Форма ведения бизнеса:

Парикмахерская будет открыта на индивидуального предпринимателя, так как то уменьшит расходы на оформление, упростит подачу отчетностей. Налогообложение будет подаваться по УСН.

Финансовый план. Расчет произведен на пять лет вперед. При этом используются следующие показатели:

Ежегодная инфляция – 10%;

НДФЛ – 13%;

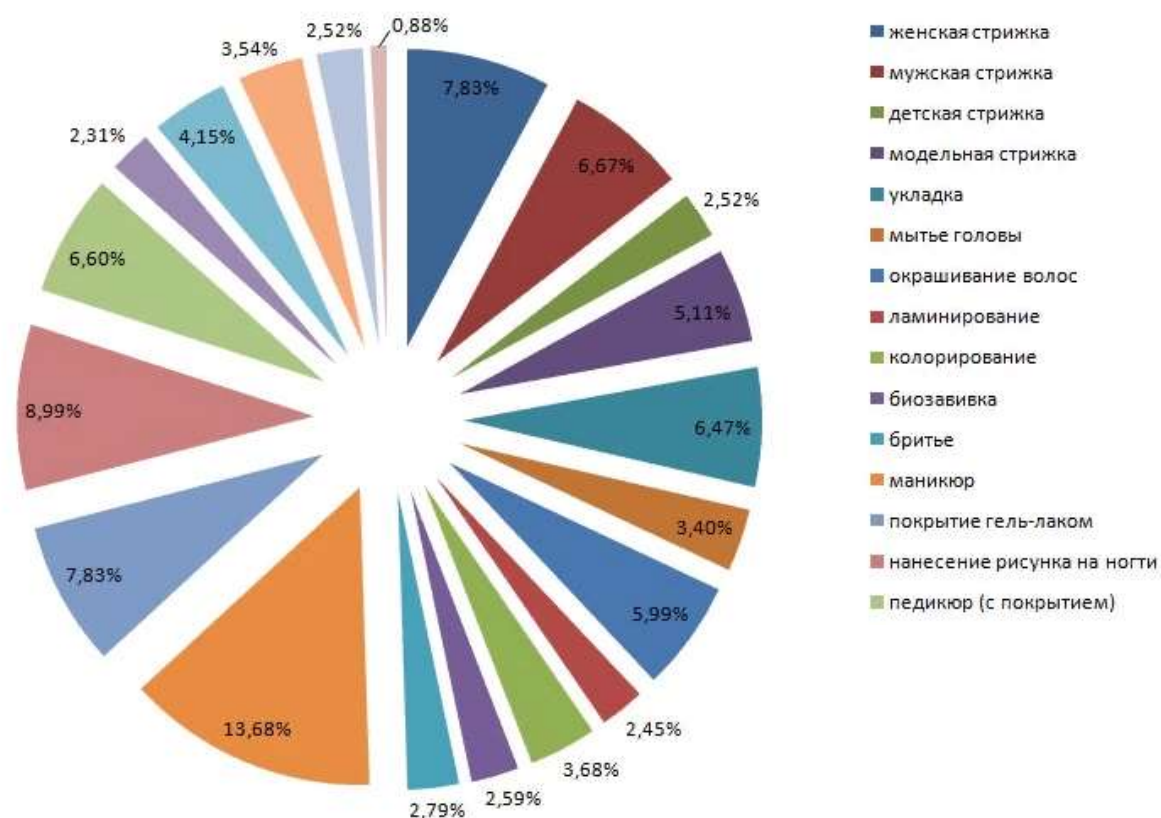
Социальные отчисления – 34,2%;

Налоговая ставка – 6% (УСН).

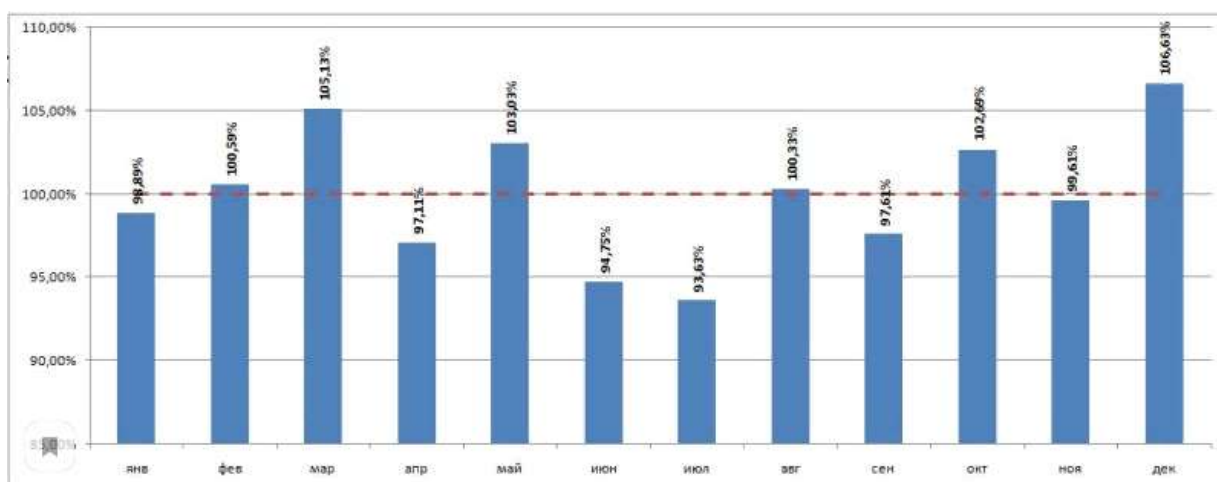
План поступлений

Услуги	Цена	Расходники	Доля мастера	прибыль от продаж
женская стрижка	550		220	330
мужская стрижка	350		140	210
детская стрижка	300		120	180
модельная стрижка	750		300	450
укладка	300	100	80	120
мытьё головы	150	100	20	30
окрашивание волос	1200	400	320	480
ламинирование	1200	500	280	420
колорирование	1700	700	400	600
биозавивка	1500	600	360	540
бритьё	300	100	80	120
маникюр	300	70	92	138
покрытие гель-лаком	450	150	120	180
нанесение рисунка на ногти	250	100	60	90
педикюр (с покрытием)	1000	350	260	390

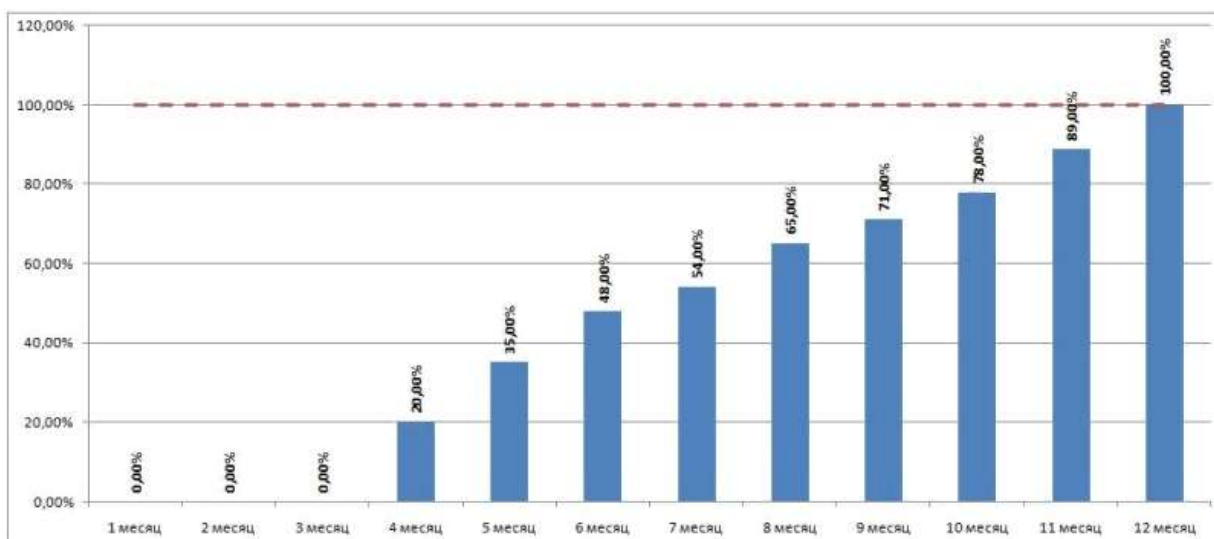
Структура продаж предполагается следующая:



Объем продаж. В среднем ожидается оказание 49 услуг в день (когда обращения достигнут 100% из возможных), при этом выручка составит 940 тысяч рублей. Имеется небольшая зависимость от сезонности, которая выражается в следующем графике:



Выход на 100% запросов планируется через 12 месяцев. График выхода на 100% будет выглядеть так:



3.2 Возможные риски в бизнес-плане и пути решения

При средней рентабельности парикмахерской в 15-20%, основная доля выручки приходится на оплату аренды. Более того, нормы СанПиН о минимально допустимой площади парикмахерской не позволяют оптимизировать эту статью затрат с помощью сокращения площади помещения. Благодаря этому повышение арендных ставок может существенно сократить чистую прибыль.

В этом случае повысить доходность возможно путём активных продаж используемых в салоне косметических средств.

Для более точного анализа рисков при открытии парикмахерской мы разделим их на четыре основные группы:

Экономические. К представленной группе можно отнести любые экономические движения, касающиеся вашего заведения напрямую или косвенно. Это кризисы, о которых уже говорилось, повышение цен на аренду или косметические средства, инфляция и прочее. Все это приведет к тому, что доход от бизнеса снизится. Для того чтобы максимально избежать проблем при любом из перечисленных выше событий, необходимо позаботиться о

высоком качестве сервиса и услуг – тогда поток ваших клиентов будет стабильным. Рекомендуется проводить рекламные акции.

Производственные. Данные риски предполагают поломку оборудования или инженерных систем. Это может существенно остановить работу заведения или создать препятствия. Для быстрого решения проблемы рекомендуется всегда иметь резервный денежный фонд, который будет использоваться для ремонта техники. А чтобы техника и оборудование не ломалось, проводите его регулярную диагностику.

Риски, связанные с персоналом. Контролируйте, чтобы качество услуг и сервиса было на высоте – это достигается постоянной работой с персоналом. Для того чтобы технологии и предложения не устаревали, рекомендуется отправлять сотрудников на курсы повышения квалификации и тренинги.

Риски порчи имущества. Не исключено, что вы можете столкнуться с тем, что вас затопят соседи или решат ограбить злоумышленники. Данная проблема решается страхованием бизнеса.

Рекомендации для тех, кто собирается открыть парикмахерскую. Прежде чем просчитывать финансовый план и искать помещение, изучите объявления о продаже бизнеса. Возможно, вы без проблем найдете вариант в подходящем районе на ваш бюджет. Однако не мешает проявить осторожность – выясните, не зарекомендовал ли себя салон с плохой стороны у клиентов, и нет ли у него финансовых осложнений в виде кредиторов.

Приобретение готового бизнеса часто помогает сэкономить достаточное количество денежных средств и времени.

Если вы видите, что поток клиентов очень маленький, значит необходимо добавить усилия в плане маркетинга. Недостаточно просто дать рекламу, развивайте сайт и особенно страницы в социальных сетях. Поддерживайте общение с целевой аудиторией, давайте советы, проводите конкурсы.

Не экономьте на оборудовании и косметике – плохие материалы и техника существенно снизят качество услуг.

Опытные и квалифицированные мастера – фактор, который привлечет в ваш салон больше людей. Парикмахерские относятся к сфере услуг, и, приходя к вам, клиент ждет, что услугу ему окажет профессионал. Хорошим решением в кадровом вопросе будут перспективные специалисты: чтобы их найти, обратитесь за помощью в школы или на курсы, которые обучают мастеров. Постоянно поднимайте квалификацию специалистов тренингами и изучением новых технологий в сфере.

Как уже упоминалось выше, многие бизнесмены, желающие снизить расходы, выступают в качестве администратора самостоятельно, однако это неоднозначное решение. Встречая клиентов и общаясь весь день по телефону, вы упустите контроль над другими сферами – маркетингом, работой с контрагентами, бухгалтерией. Лучше нанять администратора, особенно при большой стабильной нагрузке.

В результате проведенных расчетов мы получили неплохие показатели, которые будут интересны как для банков, так и для частных инвесторов. Но есть вероятность, что возникнут ситуации, которые не были предусмотрены в данном бизнес плане. Рассмотрим их:

Произошло уменьшение доходов населения. Данная ситуация негативно скажется на финансовой ситуации парикмахерской, однако существенно не повлияет на развитие бизнеса, так как качественные услуги пользуются спросом у определенного класса населения, посещать салон они все равно будут. Тем более предусматриваются акции, благодаря которым можно получить качественные услуги за небольшие деньги, что дополнительно привлечет клиентов.

Открытие другой парикмахерской рядом с салоном. Ввиду качества услуг у салона быстро появятся постоянные клиенты. Кроме того наниматься будут только высококлассные мастера, что не даст произойти оттоку клиентов.

Вывод: рассмотренный бизнес-план по открытию парикмахерской для населения с доходами выше среднего будет интересен как банкам, так и частным инвесторам.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Статические показатели оценки проектов, не отражающие динамику денежных потоков, в том числе и инвестиционных затрат, могут использоваться только для экспресс-оценок. На их основании может быть принято решение лишь о целесообразности дальнейшего углубления анализа данного проекта.

Основная проблема, возникающая при расчете критериев, учитывающих временную стоимость денег, — обоснование правильности выбора ставки дисконта. Если проект полностью финансируется из одного источника, или за счет собственного капитала, либо весь капитал является заемным, то норма дисконта определяется соответственно или процентными ставками по альтернативным вложениям, или условиями процентных выплат и погашений по кредиту. В случае смешанного капитала ставка дисконта представляет собой средневзвешенную стоимость капитала, включающую стоимость каждого вида капитала в зависимости от его доли в общем объеме.

Для оценки финансового риска (риска, связанного с нехваткой прибыли для осуществления обязательных платежей из прибыли, например процентов по займам и ссудам, некоторых налогов и т.д.) следует использовать расчет финансового рычага (финансовый леверидж). Финансовый леверидж отражает возможности предприятия по влиянию на величину прибыли путем изменения структуры капитала. Он показывает целесообразность привлечения заемных средств и их необходимый размер. При положительном эффекте финансового рычага за счет привлечения заемных средств предприятие может увеличить рентабельность собственных средств.

Схемы расчетов интегральных показателей должны быть адаптированы к принятой в фирме методике учета и отчетности и детализированы в зависимости от целей анализа и инвестирования. В частности, необходимо учитывать:

- выплаты процентов по кредиту и погашение кредита — в случае финансирования за счет заемных средств;
- показатели налога на прибыль;
- в некоторых случаях — амортизационные отчисления.

При осуществлении инвестиционного проекта на действующем предприятии следует учитывать «фон», т.е. денежные потоки при расчете показателей эффективности должны быть приростными, что позволяет учесть эффект от предыдущих инвестиций.

При принятии решения об инвестировании в России необходимо учитывать инфляционные риски:

Если расчеты производятся в твердой валюте, денежные потоки рассчитываются в постоянных ценах (зафиксированных на уровне, существующем в момент принятия решения) и применяется реальная ставка процента (очищенная от инфляции).

Расчет денежных потоков в рублях следует производить в текущих (прогнозных) ценах. Должна применяться текущая (т.е. номинальная, учитывающая инфляцию) ставка дисконта.

Еще одна характерная особенность анализа инвестиционных проектов в России — расчет бюджетной эффективности и оценка необходимости предоставления государственной поддержки. При наличии такой поддержки можно рассчитывать на существенные льготы по местному налогообложению.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Федеральный закон "О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей" от 08.08.2001 N 129-ФЗ (последняя редакция) от 8 августа 2001 года;
2. Федеральный закон "О рекламе" от 13.03.2006 N 38-ФЗ от 13 марта 2006 года;
3. Закон РФ от 07.02.1992 N 2300-1 (ред. от 18.07.2019) "О защите прав потребителей" от 7 февраля 1992 года;
4. Абрамс Р. Бизнес-план на 100%. Стратегия и тактика эффективного бизнеса / Р. Абрамс. - М.: Альпина Паблишер, 2019. - 486 с.
5. Баринов В.А. Бизнес-планирование. – М.: Форум, 2006, 272 с.
6. Бердникова Т.Б. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия. – М.: Инфра-М, 2007, 215 с.
7. Бекетова О.Н., Найденов В.И. Бизнес-план. Теория и практика. – М.: Приор, 2007, 288 с.
8. Барроу П. Бизнес-план, который работает / Пол Барроу; Пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2006. - 288с.
9. Бейт Н. Как преодолеть экономический спад. План выживания в бизнесе / Н. Бейт. - М.: Олимп-Бизнес, 2009. - 208 с.
10. Бекетова О.Н. Бизнес-план: теория и практика: Учебное пособие для вузов / О.Н. Бекетова. - М.: Приор-издат, 2008. - 288 с.
11. Бизнес-планирование: Учебное пособие / Под ред. В.З. Черняка, Г.Г. Чараева. - М.: Юнити, 2012. - 591 с.
12. Бобков Л.В. Бизнес-планирование: Уч. / Л.В. Бобков, В.Я. Горфинкель, П.Н. Захаров и др. - М.: Вузовский учебник, 2017. - 320 с.
13. Борисова О.В. Бизнес-планирование деятельности предприятий торговли: Учебное пособие / О.В. Борисова. - М.: Академия, 2016. - 320 с.
14. Бронникова Т.С. Разработка бизнес-плана проекта: Учебное пособие / Т.С. Бронникова. - М.: Альфа-М, Инфра-М, 2012. - 224 с.

15. Буров В.П. Бизнес-план фирмы. Теория и практика: Учебное пособие / В.П. Буров, А.Л. Ломакин, В.А. Морошкин. - М.: Инфра-М, 2019. - 352 с.
16. Ванхорн Д., Вахович Д. Основы финансового менеджмента. – М.: Вильямс, 2006, 1232 с.
17. Виноградова М.В. Бизнес-планирование в индустрии гостеприимства: Учебное пособие / М.В. Виноградова. - М.: Дашков и К, 2013. - 280 с.
18. Волков А.С. Бизнес-планирование: Учебное пособие / А.С. Волков, А.А. Марченко. - М.: Риор, 2014. - 480 с.
19. Воловиков Б.П. Стратегическое бизнес-планирование на промышленном предприятии с применением динамических моделей и сценарного анализа: Монография / Б.П. Воловиков. - М.: Инфра-М, 2017. - 320 с.
20. Гайнутдинов Э.М. Бизнес-планирование: Учебное пособие / Э.М. Гайнутдинов. - Минск: Вышэйшая школа, 2011. - 207 с.
21. Гарнов А.П. Экономика предприятия: современное бизнес-планирование: Учебное пособие / А.П. Гарнов. - М.: ДиС, 2011. - 272 с.
22. Герасина О.Н. Бизнес-план для предприятия автосервиса / О.Н. Герасина, О.В. Трусова. - М.: МГИУ, 2007. - 32 с.
23. Гладкий А.А. Бизнес-план: Делаем сами на компьютере / А.А. Гладкий. - М.: Рид Групп, 2012. - 240 с.
24. Горбунов В.Л. Бизнес-планирование с оценкой рисков и эффективности проектов: Научно-практическое пособие / В.Л. Горбунов. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ Инфра-М, 2013. - 248 с.
25. Горемыкин В.А. Бизнес-план: Методика разработки. 25 реальных образцов бизнес-плана / В.А. Горемыкин. - М.: Ось-89, 2011. - 592 с.
26. Джакубова Т.Н. Бизнес-план: расчеты по шагам / Т.Н. Джакубова. - М.: Финансы и статистика, 2014. - 96 с.
27. Дубровин И.А. Бизнес-планирование на предприятии: Учебник / И.А. Дубровин. - М.: Дашков и К, 2016. - 432 с.

28. Еремеева Н.В. Планирование и анализ бизнес-процессов на основе построения моделей управления конкурентоспособности продукции / Н.В. Еремеева. - М.: Русайнс, 2018. - 16 с.
29. Жариков В.Д. Основы бизнес-планирования в организации (для бакалавров) / В.Д. Жариков, В.В. Жариков, В.В. Безпалов. - М.: КноРус, 2017. - 62 с.
30. Жуков В.В. Бизнес-планирование в электроэнергетике. / В.В. Жуков. - М.: ИД МЭИ, 2011. - 568 с.
31. Золотухин О.И. Бизнес-планирование: Учебное пособие / О.И. Золотухин. - СПб.: ГУАП, 2011. - 84 с.
32. Зудбинова Т.Ю. Бизнес-планирование: лучший способ предотвратить / Т.Ю. Зудбинова. - РнД: Феникс, 2014. - 237 с.
33. Ковалев В.В. Финансовый анализ: Управление капиталом, выбор инвестиций, анализ отчетности. - М.: Финансы и статистика, 2010. - 268 с.
34. Кольцова И.В., Рябых Д.А. Практика финансовой диагностики и оценки проектов. – М.: Вильямс, 2007, 416 с.
35. Кренер С. Планета МВА. Бизнес-школы: взгляд изнутри / С. Кренер, Д. Дирлова. - М.: Олимп-Бизнес, 2003. - 256 с.
36. Крутякова Ю.А., Юсупова С.Р. Бизнес-планирование: учеб. - практ. пособие. - М.: ТК Велби, Изд-во, 2006. - 352 с.
37. Куницына Н.Н. Бизнес-планирование в коммерческом банке: Учебное пособие / Н.Н. Куницына, Л.И. Ушвицкий, А.В. Малеева. - М.: Магистр, 2013. - 288 с.
38. Купцова Е. В. Бизнес-планирование : учебник и практикум для вузов / Е. В. Купцова, А. А. Степанов. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 435 с.
39. Лапыгин Ю.Н. Сборник бизнес-планов реальных организаций: практическое пособие / ред. Ю.Н. Лапыгин. - 2-е изд., стер. - М.: ОМЕГА-Л, 2009. - 350 с.
40. Лопарева А.М. Бизнес-планирование: учебно-методический комплекс / А.М. Лопарева. - М.: Форум, 2011. - 176 с.

41. Любанова Т.П. Сборник бизнес-планов. Методика и примеры: предпринимательская деятельность, экономическое обоснование инженерных решений в курсовом, дипломном проектировании, диссертационных работах: Учебное и научно-практическое пособие / Т.П. Любанова. - М.: ИКЦ МарТ, 2008. - 408 с.
42. Максютлов А.А. Бизнес-план предприятия: финансовый бюджет. Учебно-практическое пособие / А.А. Максютлов. - М.: Приор, 2003. - 96 с.
43. Молнар Я.Ф., Пономарева, Е.Н. Организация предпринимательской деятельности: методические рекомендации для выполнения курсовой работы. - Архангельск: Арханг. гос. техн. ун-т, 2010. - 52 с.
44. Морошкин В.А. Бизнес-планирование: Учебное пособие / В.А. Морошкин, В.П. Буров. - М.: Инфра-М, 2018. - 176 с.
45. Немети Л. Стратегии выхода из бизнеса: планирование выхода, опционы, увеличение стоимости бизнеса, управление сделками для владельцев бизнеса / Л. Немети. - М.: Инфотропик Медиа, 2012. - 272 с.
46. Орлова П.И. Бизнес-планирование: Учебник / П.И. Орлова. - М.: Дашков и К, 2016. - 288 с.
47. Пейли Н. Успешный бизнес-план. От стратегических целей к плану действий на один год / Н. Пейли. - М.: Эксмо, 2008. - 416 с.
48. Петров К.Н. Бизнес-план на одной странице / К.Н. Петров. - М.: Диалектика, 2019. - 144 с.
49. Петров К.Н. Как разработать бизнес-план. 69 готовых бизнес-планов. / К.Н. Петров. - М.: Вильямс И.Д., 2018. - 320 с.
50. Петухова С.В. Бизнес-планирование: как обосновать и реализовать бизнес-проект: Практическое пособие / С.В. Петухова. - М.: Омега-Л, 2013. - 171 с.
51. Питерсон С.Д. Как разработать бизнес-план / С.Д. Питерсон. - М.: Диалектика, 2018. - 320 с.
52. Попадюк Т.Г. Бизнес-планирование: Учебное пособие / Т.Г. Попадюк. - М.: Вузовский учебник, 2018. - 64 с.

53. Потапов С. Как преодолеть экономический спад План выживания бизнеса / С. Потапов. - М.: Олимп-Бизнес, 2009. - 208 с.
54. Розин М. Стратегия чистого листа: Как перестать планировать и начать делать бизнес / М. Розин. - М.: Альпина Паблишер, 2015. - 346 с.
55. Романова М.В. Бизнес-планирование: Учебное пособие / М.В. Романова. - М.: Форум, 2018. - 288 с.
56. Сатаев А.М. Азбука бизнес-планирования: Учебное пособие / А.М. Сатаев. - М.: Юриспруденция, 2013. - 128 с.
57. Севек В.К. Бизнес-планирование: как обосновать и реализовать бизнес-план: учебное пособие / В. К. Севек. – Кызыл: Изд-во ТувГУ, 2010. – 248 с.
58. Сергеев А. А. Бизнес-планирование : учебник и практикум для вузов / А. А. Сергеев. 4-е изд., испр. и доп. Москва : Издательство Юрайт, 2020. 483 с.
59. Станиславчик Е.Н. Бизнес-план: Управление инвестиционными проектами / Е.Н. Станиславчик. - М.: Ось-89, 2009. - 128 с.
60. Стоун Ф. Бизнес-план. Азы бизнеса / Ф. Стоун. - М.: НIPPO, 2004. - 112 с.
61. Стрекалова Н.Д. Бизнес-планирование: Учебное пособие. Стандарт третьего поколения / Н.Д. Стрекалова. - СПб.: Питер, 2013. - 352 с.
62. Циферблат Л.Ф. Бизнес-план: работа над ошибками. - 2-е изд., перераб. – 2014. – 192 с.
63. Чараева М.В. Инвестиционное бизнес-планирование: Уч.пообие / М.В. Чараева, Г.М. Лапицкая, Н.В. Крашенникова. - М.: Альфа-М, 2017. - 192 с.
64. Энтони Р. Бизнес-планирование: Учебник / Р. Энтони, Д. Рис. - М.: Финансы и статистика, 2009. - 816 с.