

В. П. ГАЛЕНКО, Г. П. САМАРИНА, О. А. СТРАХОВА

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ В УСЛОВИЯХ ОТКРЫТОЙ ЭКОНОМИКИ

Допущено

*Учебно-методическим объединением по образованию
в области производственного менеджмента*

*в качестве учебного пособия для студентов, обучающихся по специальности
060800 «Экономика и управление на предприятии» (по отраслям)*

3-е издание, стереотипное



Москва

Издательский центр «Академия»

2008

УДК 338.2(075.8)

ББК 33.я73

Г155

Рецензенты:

декан экономического факультета Санкт-Петербургского государственного университета, д-р экон. наук, профессор *И. П. Бойко*;
доцент кафедры информационного менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета, канд. экон. наук *Л. С. Серова*

Галенко В. П.

Г155 Бизнес-планирование в условиях открытой экономики : учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / В.П.Галенко, Г.П.Самарина, О.А.Страхова. — 3-е изд., стер. — М. : Издательский центр «Академия», 2008. — 288 с.

ISBN 978-5-7695-5268-7

Рассмотрены современные технологии бизнес-планирования. Даны методики для разработки бизнес-плана. Показана зависимость жизнедеятельности предприятия от внешней среды и влияния внутренних факторов. Описаны современные технологии по обучению и построению бизнес-планов на примере итоговой деловой игры «Инвест».

Для студентов высших учебных заведений.

УДК 338.2(075.8)

ББК 33.я73

*Оригинал-макет данного издания является собственностью
Издательского центра «Академия», и его воспроизведение любым способом
без согласия правообладателя запрещается*

© Галенко В. П., Самарина Г. П., Страхова О. А., 2005

© Образовательно-издательский центр «Академия», 2005

ISBN 978-5-7695-5268-7

© Оформление. Издательский центр «Академия», 2005

ПРЕДИСЛОВИЕ

Предлагаемое учебное пособие знакомит читателя с рядом важнейших разделов макро-, мезо- и микроэкономики, формирует основы экономического мышления и акцентирует внимание на необходимости активного использования компьютерных и интернет-технологий. Авторы стремились в доступной форме разъяснить сущность современных экономических процессов, связанных с множеством рисков и неопределенностью. В учебном пособии рассмотрены только те экономические законы, теории, которые используются в бизнес-планировании. Каждая теория подается с точки зрения ее эффективного применения в бизнес-плане.

В контексте изложенного теоретического материала приведены задачи и даны методики, помогающие разрабатывать не только отдельные разделы бизнес-плана, но и план в целом. Для активности процесса обучения все примеры максимально приближены к реальным ситуациям в различных областях экономики. В учебном пособии приведены современные методики бизнес-планирования, которые можно рассматривать только в свете взаимодействия внешней и внутренней сред того или иного предприятия.

В гл. 1 рассмотрены цели, задачи, принципы бизнес-планирования на предприятии, его особенности и функции в рамках требований и рекомендаций международных стандартов бухгалтерской отчетности, подробно анализируются типовой бизнес-план и его разделы. В главе описаны основные принципы и методики анализа конкурентной среды предприятия, приведены типовые бухгалтерские отчетные документы предприятий РФ как входные формы бизнес-планирования, а также рассмотрен процесс их преобразования в стандарт международной бухгалтерской отчетности IAS. Помимо этого дан типовой алгоритм разработки финансового плана предприятия, показана методика сбора статистических данных конкурентов исследуемого предприятия в интернет-базах Федеральной комиссии по ценным бумагам Российской Федерации (ФКЦБ России).

В гл. 2 речь идет о зависимости жизнедеятельности предприятия от его внешней среды и о влиянии внешних факторов на бизнес-планирование предприятия. Подробно описаны концепции и модели поведения потребителя, теории спроса и предложения. Показано

место предприятия в мировой экономической системе, даны модели кругооборота доходов и продуктов, которые экономисты используют для анализа и прогноза влияния внешних факторов на предприятие. Кроме того, представлен ряд экономических законов и зависимостей, показана необходимость их применения в практической деятельности предприятия при построении бизнес-плана.

В гл. 3 дается обзор внутренних факторов, влияющих на жизнедеятельность предприятия, и описаны способы их использования в контексте разработки бизнес-планов. Рассмотрено практическое применение теорий затрат и прибыли. Исследованы оптимальные решения по использованию ресурсов предприятия.

В гл. 4 описаны современные технологии обучения построению бизнес-планов на примере итоговой деловой игры (ИДИ) «Инвест», которая предназначена для формирования знаний и навыков специалистов разных уровней (работников банков, финансовых, страховых, инвестиционных компаний, промышленных и торговых организаций, налоговых служб, администраций регионального и муниципального уровней) по разработке инвестиционной политики хозяйствующих субъектов. В настоящее время при бизнес-планировании акцент делают не на рутинной разработке бизнес-плана, а на построении экономико-математических моделей внешней, внутренней среды предприятия и последующим моделированием от 10 до 10 000 возможных сценариев и вариантов бизнес-планов для выбора оптимального.

Большое внимание в книге уделено использованию эконометрики в качестве инструмента экономического исследования. В ближайшем будущем эконометрические методы станут важнейшей составляющей экономического анализа, поэтому экономисты-практики должны отказаться от субъективного подхода, на основании которого делают крайне простые наблюдения и выводы.

Предложенные в книге модели, технологии и методики являются основой технологии ИДИ «Инвест», при разработке которой учитывались требования Болонской конвенции 2001 г. Это делает учебный процесс современным и еще раз доказывает необходимость неразрывной связи между ним и научными исследованиями. Технология ИДИ «Инвест» позволяет как обучать студентов и аспирантов, так и повышать квалификацию специалистов и руководителей.

Бизнес-план (англ. *business plan*) — это программа деятельности предприятия по реализации какого-либо коммерческого проекта и деятельности предприятия в целом.

Он содержит сведения о фирме, товаре, его производстве, рынках сбыта, персонале, финансах и организационной структуре. В любой экономической системе основой деятельности фирмы является планирование.

Планирование — это формирование целей, задач фирмы, а значит, ее будущего.

Бизнес-план позволяет ответить на три жизненно важных для фирмы вопроса.

1. Как снизить риски и расширить виды деятельности (диверсификация портфеля предприятия)?

2. Как входить на рынок и выходить с рынка?

3. Как удержать и расширить существующий рынок?

Раскроем содержание этих вопросов подробнее. Чем большее количество видов товаров и услуг предоставляет фирма, тем она стабильнее и тем больше доверие к ней, поскольку при широком спектре товаров и услуг фирма, персонал, собственники, акционеры, кредиторы, инвесторы и регион испытывают меньше рисков.

Доверие в экономике — это не только моральная, но и экономическая категория.

Любая стабильность вознаграждается — ваши поставщики готовы дать вам товарный кредит и/или продать свою продукцию по более низким ценам.

Банки, финансовые компании, акционеры, государство склонны предоставить стабильной фирме денежные, товарные, налоговые кредиты.

Успешное ведение бизнеса — это не только умение находить и осваивать новые рынки (вход), но и умение и готовность покинуть рынок (выход), если сражение на нем проиграно.

Захватить часть (сегмент) рынка — это мастерство, еще большее искусство требуется, чтобы его удержать, но и этого мало, потому что сегмент нужно расширять и укреплять.

Если перед тем, как начать действовать, вы не ответили на эти три вопроса, то вы проиграли!

1.1. ОСНОВЫ БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЯ

Бизнес-планирование позволяет российским предприятиям надежнее функционировать в условиях рынка и безболезненно войти в систему Всемирной торговой организации (ВТО). Российским предприятиям необходимо осознать основные механизмы современного рынка — *конкуренцию* и *трудовую мотивацию*. Конкуренция порождает необходимость планирования в жестких условиях неопределенности и рисков, а трудовая мотивация невозможна в условиях крайне заниженной оплаты труда. Эти базовые рыночные механизмы создают эффективное, конкурентоспособное предприятие, на основе которого формируется открытое, демократическое, богатое общество. Современная экономика в условиях третьей промышленной революции приобрела следующие новые черты: интернационализация; глобальная конкуренция; свободное перемещение капиталов, технологий, ресурсов, труда; информационная прозрачность. Это привело к тому, что правительства даже развитых стран превратились в «статистов», и если они не учитывают этих общих тенденций в мировой экономике, то ввергают свои страны в кризисные процессы. Поэтому предприятия всех стран оказались в еще более сложной ситуации. Изменения в мировой экономике требуют, чтобы при планировании деятельности предприятия учитывался не только микромир фирмы, но и макросреда. По разным оценкам успех деятельности любой современной фирмы на 60—85 % зависит от факторов макросреды.

Процесс глобализации изменил условия работы менеджеров и руководителей. Они должны быть готовы эффективно действовать в странах с разной культурой и деловой средой, управлять международными по составу группами, работающими над единым проектом. Управленцы должны постоянно учиться, быть в курсе инноваций, уважать персонал и самим пользоваться общим уважением. Последнее является одним из базовых требований стандартов *ISO*.

Деловая среда современной организации еще более ужесточила процесс бизнес-планирования.

Под *бизнесом* (англ. *business* — дело, предпринимательство) понимают экономическую деятельность, осуществляемую за счет собственных или заемных средств на свой риск и под свою имущественную ответственность. Главные цели бизнеса — получение прибыли и развитие собственного дела, сопутствующие цели — продажа товаров, выполнение работ, оказание услуг. Выделяют следующие этапы бизнеса: рисковый, транзитный, большой, средний, малый, международный.

Рисковый (венчурный) бизнес — вид предпринимательства, при котором осуществляются технологические нововведения с целью

коммерциализации результатов научных исследований в наукоемких и, в первую очередь, высокотехнологичных областях, где возможна высокая, но негарантированная прибыль и имеется значительная доля риска.

Основой *транзитного бизнеса* является получение банками депозитов в иностранной валюте от нерезидентов для предоставления кредитов другим нерезидентам.

Деление бизнеса на *большой, средний и малый* условно и определяется численностью организации. Например, малый бизнес представляет собой предпринимательскую деятельность мелких фирм, включая индивидуальное предпринимательство и мельчайшие фирмы. Так, в США к малому бизнесу относят предприятия с числом работников от 1 до 19 чел., в Великобритании — от 1 до 24 чел., в Италии — от 1 до 9 чел. В Российской Федерации к малым фирмам относят организации с численностью работников до 200 чел.

Международный бизнес действует в интернациональной экономике, предусматривающей использование преимуществ международного разделения труда.

Предприниматель (деловой человек), занимающийся любым видом экономической деятельности, приносящей прибыль (выгоду), называется бизнесменом. В экономически развитых странах бизнесмены соблюдают интересы работников и их профсоюзов, работодателей и их союзов, а также государственных институтов с помощью сложившейся системы компромиссов. Для этого государство определяет правила игры для всех участников на основе законов. Эти законы направлены против любого бизнеса, общественных организаций и союзов, которые стремятся к монопольному управлению (недобросовестной конкуренции) социально-экономическими отношениями в обществе. Современное мировое сообщество осознало, что любая монополизация ведет к созданию неэффективных социально-экономических систем.

Существует несколько точек зрения на роль бизнеса в обществе. Фридменисты (последователи американского экономиста М. Фридмена) считают, что социальной ответственностью бизнеса является получение прибыли от деятельности путем открытой и честной конкуренции. Сторонники концепции социальной ответственности считают, что взаимосвязь общества и бизнеса проходит через сложную систему конкурирующих противоречивых интересов. Такие противоречия бизнеса и общества особенно ярко проявились в Российской Федерации в период реформ.

Любая предпринимательская деятельность осуществляется в интересах людей, а у каждого человека независимо от его социального статуса существует свой личный план осуществления тех или иных жизненных целей. Любая организация объединяет совокупность людей с целью максимальной реализации их интересов. Значит, максимальное совмещение целей организации и персон-

нала возможно только при грамотном планировании деятельности персонала.

Может возникнуть вопрос — почему авторы отводят первостепенную роль персоналу? По мнению авторов, именно профессионализм персонала определяет уровень выбранных технологий и эффективность управления производством и финансами. Технократическая позиция в отношении персонала неверна. Значимость персонала по отношению к капиталу подтверждается эконометрическими исследованиями авторов, которые не отличаются от ранних классических исследований. Сегодня во всех развитых странах отмечается ярко выраженная тенденция к повышению роли персонала в экономике. Утверждению представления о приоритетной роли персонала по отношению к капиталу и значимости человеческого фактора способствовали работы П. Сорокина и его последователей.

Таким образом, планирование является основой жизнедеятельности и отдельной личности, и организации. В экономике под планированием организации понимается процесс формирования целей, определение приоритетов, средств и методов их достижения. Результатом планирования является план. План — это мотивированная модель действий, созданная на основе прогноза экономической среды и поставленных целей, как личности, так и совокупности личностей (организации).

Для лучшего понимания бизнес-планирования рассмотрим основные принципы, которые формируют его цели, задачи и функции.

По мнению А. Файоля и Р. Акоффа, основными принципами планирования являются единство, участие, непрерывность, гибкость, точность. При этом эти принципы являются не взаимоисключающими, а дополняющими друг друга.

Принцип единства предполагает, что планирование в организации должно иметь системный характер. Все планы организации — это совокупность документов, объединенных в систему.

Принцип участия означает, что каждый член организации становится участником плановой деятельности независимо от должности и выполняемой им функции. Процесс планирования должен осуществляться всем персоналом организации. Бизнес-планирование, основанное на принципе участия, называют партиципативным.

Принцип непрерывности заключается в том, что процесс планирования на предприятиях осуществляется постоянно в рамках установленного цикла. При этом разработанные планы непрерывно приходят на смену друг другу. Процесс планирования должен быть непрерывным, исходя из неопределенности внешней среды, изменения целей, задач и представлений фирмы о своих внутренних ценностях и возможностях.

Принцип гибкости вытекает из неопределенности внешней среды. Планы должны составляться так, чтобы в них можно было вносить уточнения, увязывая их с изменяющимися внутренними и внешними условиями. Планы обычно содержат резервы, имеющие оптимальные пределы планирования. При выполнении этого принципа предприятие будет нуждаться в дополнительных затратах, причем их уровень должен соотноситься с вероятным будущим риском. Например, фирма должна иметь резервы оборудования, запасов, персонала на случай, если при планировании и прогнозировании было допущено занижение объемов продаж.

Принцип точности предполагает, что планы фирмы конкретны и детализированы в той степени, в какой позволяют внешние и внутренние условия. Учитывая неопределенность внешней среды и глубину планирования, краткосрочный план более точен, чем долгосрочный и стратегический.

Выделяют факторы внешней и внутренней сред организации.

Внешние факторы делятся:

- на географические, демографические — природно-климатические условия, социально-культурную структуру и общую численность населения;
- экономические — динамика развития мировых рынков: ресурсных, финансовых, товаров и услуг;
- политические — соответствие монетарной, фискальной политики, а также политики доходов и заработной платы объективным экономическим законам;
- правовые — совокупность законов, обеспечивающих прозрачность, демократичность, подотчетность и равенство государственной системы и бизнес-системы перед обществом;
- технологические — уровень научно-технического развития общества.

К факторам *внутренней среды* относят:

- применяемые технологии и оборудование в организации;
- уровень трудовой мотивации и профессионализм персонала;
- объем используемого капитала и уровень производственных затрат.

Из перечисленных факторов вытекают внешние и внутренние функции организации.

К *внешним функциям* относят:

- наличие бизнес-плана как обязательное требование цивилизованного рынка;
- возможность использования бизнес-плана для разработки общей концепции, генеральной стратегии развития организации;
- использование бизнес-плана не только для инвестиционных проектов, но и для всех видов деятельности организации;
- использование психологического аспекта ощущения основательности и солидности организации;

- возможность оценить и контролировать процесс развития основной деятельности организации;
- привлечение денежных средств со стороны;
- привлечение к реализации планов развития предприятия потенциальных партнеров и/или акционеров, которые могут вложить собственный капитал или технологию;
- прозрачность организации для персонала, акционеров, инвесторов, кредиторов и поставщиков, потребителей, региональных и федеральных властей, как отечественных, так и зарубежных.

К *внутренним функциям* бизнес-плана относят:

- выявление недостатков в жизнедеятельности предприятия, грозящих перерасти в серьезные препятствия и существенно осложняющих работу;
- целенаправленность и оптимизация деятельности персонала (в том числе менеджеров) организации;
- поэтапный контроль и управление внутренней средой предприятия;
- возможность проведения сравнительного анализа эффективности деятельности организации и ее конкурентов;
- позиционирование организации на конкурентных рынках.

Таким образом, бизнес-план должен обеспечить анализ, оценку, позиционирование, контроль, управление в условиях неопределенности и динамичности как внешней, так и внутренней сред организации.

Как было отмечено выше, главной целью бизнес-плана является формулирование главной концепции развития организации на основе планирования производственной, хозяйственной, сбытовой, финансовой, социальной и экологической деятельности с различными горизонтами планирования в соответствии с потребностями целевого рынка. Можно сформулировать конкретные *цели бизнес-плана*. Следует проводить сравнительный анализ эффективности деятельности всей организации и ее структурных подразделений с конкурентами, позиционировать организацию на конкурентных рынках. Важное значение имеет разработка стратегии развития организации в целом и отдельных направлений ее деятельности, а также определение методов реализации выбранной стратегии. Следует постоянно осуществлять контроль, текущий анализ, регулирование и оперативное управление. Важно привлекать инвесторов и снижать затраты по привлечению капитала на основе социально-экономической прозрачности организации, а также снижать уровень совокупного риска в ходе осуществления производственной, научно-технической, финансовой и внешнеэкономической деятельности и, как следствие, уменьшать затраты по привлечению капитала. В организации постоянно разрабатывают и осуществляют проекты по созданию новой продукции, формируют наиболее благоприятное общественное мнение, стандартизи-

руют процесс ознакомления потенциальных инвесторов с организацией.

Все эти цели требуют решения определенных *задач*. Следует анализировать тенденции в мировой экономике, стране, регионе, отрасли (конкурентов), целевых рынках и описывать эти тенденции с помощью эконометрических методов и моделей. Важными задачами являются прогнозирование социально-экономической политики правительства на основе полученных результатов и оценка возможных действий конкурентов. Следует выявить и оценить наиболее динамичные рынки и определить возможную долю организации на них; разработать стратегию и тактику освоения выявленных потенциальных рынков и возможного ухода с них. Необходимо оценить производственные затраты по созданию, освоению, производству новой продукции и ее реализации, разработать маркетинговые мероприятия по углубленному изучению целевых и перспективных рынков, проведению рекламы, формированию спроса, продвижению товаров, стимулированию объема продаж, организации каналов сбыта, выбору наиболее целесообразных методов ценообразования и т. д. Также стоит задача определения динамики рынка труда регионов, в которых размещаются структурные подразделения организации. Разрабатываются организационно-технические мероприятия по управлению внутренней и внешней трудовой мотивацией персонала и определяются его оптимальная структура и численность с учетом сформированных ранее моделей и прогнозов. Важную роль играет задача установления степени чувствительности организации к различным факторам внутренней и внешней среды, оценки их значимости для организации и определение возможностей влияния на них со стороны организации с учетом необходимых затрат. Одной из задач является непосредственно построение бизнес-плана предприятия.

Достижение поставленных целей дает организации существенные *преимущества* перед ее конкурентами. Оно делает руководство и весь коллектив более профессиональным и позволяет обеспечить более четкую координацию предпринимаемых усилий по достижению поставленных целей и задач. Организация становится более подготовленной к изменчивости и неопределенности внешней среды. Более четко формулируются функциональные обязанности и определяются степени ответственности всех уровней руководства. Персонал становится более дисциплинированным, объективно оценивает свои возможности. Повышается внутренняя мотивация персонала и, как следствие, производительность труда динамично растет без существенных капиталовложений. Появляется возможность проводить в жизнь собственные цели и задачи через понимание позиций всех заинтересованных сторон. Снижается вероятность наступления реального банкротства орга-

низации вследствие исключения грубых ошибок в социально-экономических расчетах и обоснованиях.

С учетом назначения бизнес-плана, целей и задач, решаемых с его помощью, приведем основные и наиболее часто встречающиеся на практике типы бизнес-планов.

Бизнес-план организации — это программа развития организации на предстоящий плановый период с указанием необходимых и достаточных социально-экономических показателей для обоснования привлечения нужных объемов инвестиций и ресурсов.

Бизнес-план заявки на кредит разрабатывается с целью получения заемных средств от организации-кредитора.

Бизнес-план инвестиционного проекта — это изложение результатов маркетингового исследования, обоснование стратегии освоения рынка, предлагаемых конечных экономических и финансовых результатов.

Бизнес-план структурного подразделения (центра финансового учета) — это изложение плана деятельности подразделения.

Бизнес-план заявки на грант составляется для получения инвестиций из государственных бюджетов различных уровней и/или различных отечественных либо зарубежных фондов с целью решения социально-экономических проблем. Такой бизнес-план сопровождается обоснованием прямых и косвенных экономических, социальных, научно-технических преимуществ для общества при условии выделения средств или ресурсов под предлагаемый проект.

Бизнес-план развития региона — это обоснование перспектив социально-экономического развития региона и объемов финансирования соответствующих программ для органов, наделенных бюджетными полномочиями.

Бизнес-план учреждения — это обоснование перспектив и значимости социально-экономического развития учреждения (например, вуза, поликлиники, школы, научно-технических центров и т. д.) для общества. При этом определяется потребность в ресурсах по плановым периодам.

1.1.1. Горизонт планирования

В зависимости от временного горизонта плана организации планирование подразделяется на три типа:

- краткосрочное;
- среднесрочное;
- долгосрочное.

Подобное разделение основывается на продолжительности временных отрезков, необходимых для выполнения плановых показателей, и имеет технический характер.

Краткосрочное планирование — это разработка планов на один год. Содержание таких планов детализируется по кварталам и месяцам. При этом первый квартал планового периода детализируется вплоть до сменного уровня. Краткосрочные планы включают в себя конкретные способы использования ресурсов организации, необходимых для достижения целей.

Среднесрочное планирование опирается на краткосрочные планы. Оно осуществляется на период от 2 до 5 лет.

Долгосрочное планирование обычно охватывает длительные периоды — от 5 до 10 лет. Его нельзя отождествлять со стратегическим планированием, которое по своему содержанию гораздо сложнее долгосрочного. Оно не является простой экстраполяцией предыдущих планов и поэтому не может отождествляться с функцией времени, так как характеризует функцию направления развития организации. Все типы планирования должны увязываться между собой и не противоречить друг другу.

Весь процесс планирования в организации можно разделить на две основные стадии: разработка стратегии деятельности организации (*стратегическое планирование*) и определение тактики реализации стратегии (*оперативное, или тактическое, планирование*).

Стратегическое планирование — это определение общих направлений деятельности организации, разработка ее действий в ответ на объективные внешние и внутренние обстоятельства. Обычно оно бывает рассчитано на длительный период. Ответственность за разработку стратегического плана несет руководство организации, поскольку стратегическое планирование требует высокой ответственности и масштабного охвата всей деятельности персонала.

Тактическое планирование так распределяет и управляет всеми ресурсами организации, чтобы обеспечить максимально полное достижение стратегических целей. Оно обычно охватывает краткосрочный, среднесрочный и частично долгосрочный периоды.

Основное различие между стратегическим и тактическим планированием заключается в том, что стратегическое планирование отвечает на вопрос — чего хочет добиться организация? Тактическое же планирование сосредоточено на том, как организация должна достичь такого состояния.

Процесс планирования в организации можно представить в виде следующего алгоритма. Вначале принимается решение о создании нового бизнеса или о расширении текущей деятельности организации. После принятия данного решения проводится анализ собственных возможностей и способности его осуществить. На следующем этапе выбирается и уточняется номенклатура товаров и услуг, которые намечаются к выпуску. Данный этап включает следующие подэтапы: исследование потенциального (целевого) рынка выбранных товаров и услуг и его взаимодействия с другими рын-

ками, а также потенциальных конкурентов; оценка и прогнозирование объема продаж; оценка ареала потребителей и определение территориальной привязки планируемых производственных мощностей.

После этого разрабатывается план производства под планируемые производственные мощности, который включает в себя:

- разработку юридической схемы планируемого бизнеса;
- формирование учетной политики и организацию бухгалтерского учета;
- формирование портфелей контрактов (договор и/или протокол намерений) с поставщиками и потребителями со всеми условиями поставок;
- формирование портфеля поставщиков оборудования, технологий и строительно-монтажных организаций со всеми условиями;
- определение форм и видов страхования планируемого бизнеса.

На основании всех прогнозов и данных предыдущих этапов разрабатывается и моделируется финансовый план с различными временными горизонтами, детализацией и сценарными планами с обязательным моделированием всего спектра рисков.

На последнем этапе составляется резюме бизнес-плана. Состав, структура и детализация бизнес-плана определяются функциональной спецификой и размером организации, активностью целевого рынка сбыта, эффективностью конкурентов, а также стратегическими целями и задачами планируемого бизнеса и перспективами роста организации.

Структура бизнес-плана достаточно стандартна вне зависимости от объема необходимых инвестиций и масштабов организации и времени ее жизни. Объем бизнес-плана зависит от его целей. Если это план внутрифирменного развития, то его объем регламентируется только внутренними стандартами организации. Бизнес-план для получения небольших или средних инвестиций обычно состоит из 20—30 с., а бизнес-план, цель которого — привлечение крупных инвестиций, капитала, может составлять до 100 с. без учета приложений. Данные требования по объему достаточно условны и, в конечном счете, определяются инвесторами и их экспертами.

Общие требования, предъявляемые к бизнес-плану, можно сформулировать следующим образом: он должен быть лаконичным, четким, емким, грамотным, быть понятным финансистам инвесторов, партнерам по бизнесу и быть выполнен с учетом требований, стандартов инвесторов.

В связи с целями и задачами бизнеса, множеством требований и стандартов инвесторов и отсутствием единого общепринятого стандарта существуют различные структуры бизнес-плана с той или иной степенью конкретизации, детализации его разделов. Более подробно наименование, количество, содержание, цели и задачи разделов будут рассмотрены далее.