

Практические рекомендации по разработке бизнес-планов: технология, ошибки, решения

**Гаркавая Вероника Григорьевна
кандидат экономических наук, доцент
доцент кафедры национальной экономики и
государственного управления
УО «Белорусский государственный
экономический университет»**

Бизнес-план



Даёт ответ на вопрос, стоит ли вкладывать средства в данный инновационный (инвестиционный) проект

Служит источником информации для лиц, непосредственно реализующих проект



описательные разделы бизнес-плана должны излагаться понятным литературным языком, а **расчетные** разделы показывать высокий уровень экономической грамотности разработчиков проекта

Бизнес-планы составляются в следующих случаях:



- при получении кредита;
- при получении государственного финансирования;
- для привлечения инвесторов;
- для текущего планирования;
- обоснование инновационных (инвестиционных) проектов.

Бизнес-планы разрабатываются в соответствии с Постановлением Министерства экономики Республики Беларусь от 31 августа 2005 г. № 158 «**Об утверждении правил по разработке бизнес-планов инвестиционных проектов**» (в ред. постановления Минэкономики от 10.05.2018 № 15).

Этот документ выделяет ключевые этапы и последовательность проведения исследований, систематизирует наиболее важные определения и понятия, связанные с бизнес-планированием, определяет единые требования к структуре, содержанию и оформлению бизнес-планов инвестиционных проектов.

Содержание бизнес-плана

«Резюме»

«Характеристика организации и стратегия ее развития»

«Описание продукции»

«Анализ рынков сбыта. Стратегия маркетинга»

«Производственный план»

«Организационный план»

«Инвестиционный план»

«Прогнозирование финансово-хозяйственной деятельности»

«Показатели эффективности проекта»

«Юридический план».

Бизнес-планы инновационных проектов, при реализации которых будут использованы средства республиканского централизованного и местных инновационных фондов, должны руководствоваться и *Положением о порядке формирования и использования средств инновационных фондов*, утвержденным Указом Президента Республики Беларусь от 07 августа 2012 г. № 357 (в ред. Указа Президента Республики Беларусь от 07.05.2020 № 156).

Этим документом устанавливаются направления использования средств республиканского централизованного инновационного фонда, а также критерии, в соответствии с которыми осуществляется финансирование инновационных проектов.

Финансирование инновационных проектов, обеспечивающих создание новой продукции, новых (усовершенствованных) технологий, новых услуг для Республики Беларусь за счет средств республиканского централизованного и местных инновационных фондов осуществляется при условии их соответствия следующим критериям:

организация технологического процесса, обеспечивающего средний уровень добавленной стоимости на одного работающего, аналогичный среднему уровню добавленной стоимости на одного работающего по соответствующему виду экономической деятельности в Европейском союзе либо превышающий этот уровень;

экспортная ориентированность инновационного проекта (превышение экспорта над импортом);

создание и внедрение новых технологий и (или) производство новой для Республики Беларусь и (или) мировой экономики продукции.

Финансирование инновационных проектов, направленных на преобразование новшеств в инновации в сфере услуг, за счет средств республиканского централизованного и местных инновационных фондов осуществляется при условии их соответствия не менее **двум** критериям - это

экспортная ориентированность инновационного проекта (превышение экспорта над импортом);

создание и внедрение новых технологий и (или) производство новой для Республики Беларусь и (или) мировой экономики продукции.

При этом соответствие инновационных проектов критерию **создание и внедрение новых технологий и (или) производство новой для Республики Беларусь и (или) мировой экономики продукции**, является обязательным.

Проблема

Необоснованность разработки: кому и зачем это необходимо.

Сначала производим (оказываем услугу), а потом начинаем выяснять, кому это необходимо.

Бизнес-план желательно писать под заказ!

Резюме



отражает основную идею проекта и обобщает основные выводы и результаты по разделам бизнес-плана.

Содержание должно в сжатой и доступной форме изложить суть бизнес-плана. Целесообразно привести информацию о технологической новизне проекта (при наличии), его социальной значимости.

Главная цель резюме – вызвать у инвестора интерес, чтобы инвестор захотел подробнее ознакомиться с проектом. Для этого в резюме необходимо также показать перспективность финансовых вложений.

Неточность целей



Чётко ставить цель и знать, чего хотим достичь. Обязаны продемонстрировать понимание трёх аспектов:

- **в каком состоянии дела на сегодня (кто мы на данный момент?);**
- **чего хотите достичь (в каком направлении движемся?);**
- **как достигните желаемого (кем станете и как добьетесь этого).**

Непроработанные вопросы

- ориентированность проекта (экспорториентированность, импортозамещенность);
- сведения о поставщике оборудования, сырья и прочих материалов;
- конкретный план привлечения инвесторов;
- сведения, касающиеся имущества предприятия, способного выступить в качестве залога при кредитовании;
- отрицание рисков;
- план плохо написан (небрежность в оформлении).

Типичные ошибки бизнес-планов

Указывается стоимость проекта ниже реальной.

Занижается себестоимость товаров (услуг).

Сроки реализации плана не соответствуют действительности.

Проект и потенциал предприятия несоизмеримы.

Недостаточный анализ рынка, потребителей и конкурентов.

Преднамеренное занижение ставки дисконтирования (несмотря на то, что, как правило, коэффициент дисконтирования рассчитывается исходя из средневзвешенной нормы дисконта с учетом структуры капитала, прибегают для улучшения показателей эффективности по проекту к занижению ставки, в том числе дисконтирование денежных потоков осуществляется не с момента первоначального вложения инвестиций, а с момента запуска оборудования по проекту или с другой даты).

Типичные ошибки бизнес-планов

Расчет критериев, указанных в Положении о порядке формирования и использования средств инновационных фондов:

организация технологического процесса, обеспечивающего средний уровень добавленной стоимости на одного работающего, аналогичный среднему уровню добавленной стоимости на одного работающего по соответствующему виду экономической деятельности в Европейском союзе либо превышающий этот уровень;

экспортная ориентированность инновационного проекта (превышение экспорта над импортом)

отражен в **Методических рекомендациях о порядке расчета и оценке соответствия критериям, установленным Указом Президента Республики Беларусь от 7 августа 2012 г. № 357** (Постановление Министерства экономики Республики Беларусь и Государственного комитета по науке и технологиям Республики Беларусь 22 мая 2017 г. № 12/11).

Типичные ошибки бизнес-планов

Как критерий «добавленная стоимость на одного работника по проекту», так и критерий "экспортная ориентированность инновационного проекта (превышение экспорта над импортом)" рассчитывается по **году, следующему за годом выхода на проектную мощность по проекту.**

Добавленная стоимость рассчитывается по данным строки «Добавленная стоимость по проекту» таблицы 4-19 "Расчет чистого потока наличности и показателей эффективности проекта» Приложения 4 к Правилам по разработке бизнес-планов инвестиционных проектов.

Оценка критерия "**добавленная стоимость на одного работающего**" производится в сравнении с пороговыми значениями валовой добавленной стоимости в расчете на одного занятого по основным видам экономической деятельности в Европейском союзе, приведенными в таблице Приложения к Методическим рекомендациям о порядке расчета и оценке соответствия критериям, установленным Указом Президента Республики Беларусь от 7 августа 2012 г. N 357.

Типичные ошибки бизнес-планов

Расчет чистого потока наличности и показателей эффективности проекта

№ п/п	Виды доходов и затрат, наименование показателей	Базовый период (год)	(валюта расчета)			
			По периодам (годам) реализации проекта			
			1	2	...	t
1	ОТТОК НАЛИЧНОСТИ					
1.1	Капитальные затраты без НДС (стр. 2 табл. 4-11)					
1.2	Прирост чистого оборотного капитала (стр. 4 табл. 4-11)					
1.3	Проценты по кредитам, займам и иные финансовые издержки, которые в соответствии с законодательством относятся на стоимость инвестиционных активов, не включенные в стр. 2 табл. 4-11					
2	Полный отток (сумма стр. 1.1 - стр. 1.3)					
3	ПРИТОК НАЛИЧНОСТИ					
3.1	Чистый доход организации с учетом реализации проекта					
3.2	Чистый доход организации без учета реализации проекта					
4	Чистый доход по проекту (стр. 3.1 - стр. 3.2)					
5	Сальдо потока (чистый поток наличности - ЧПН) (стр. 4 - стр. 2)					
6	То же нарастающим итогом (по стр. 5)					
7	Приведение будущей стоимости денег к их текущей стоимости Коэффициент дисконтирования (при ставке дисконтирования ___ %)					
8	Дисконтированный отток (стр. 2 x стр. 7)					
9	Дисконтированный приток (стр. 4 x стр. 7)					
10	Дисконтированный ЧПН (стр. 9 - стр. 8)					
11	То же нарастающим итогом (по стр. 10) - чистый дисконтированный доход (ЧДД)					
12	Показатели эффективности проекта					
12.1	Чистый дисконтированный доход (ЧДД) (по стр. 11)					
12.2	Простой срок окупаемости проекта (по стр. 6)					
12.3	Динамический срок окупаемости проекта (по стр. 11)					
12.4	Динамический срок окупаемости государственной поддержки (по стр. 13 табл. 4-20)					
12.5	Валютная окупаемость проекта (по стр. 6 табл. 4-21)					
12.6	Внутренняя норма доходности (ВНД) (по стр. 5)					
12.7	Индекс рентабельности (ИР) (по стр. 8 и стр. 11)					
12.8	Добавленная стоимость по проекту					
12.9	Прирост добавленной стоимости на одного работника					
13	ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ ПО ОРГАНИЗАЦИИ ПРИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА					
13.1	Рентабельность активов					
13.2	Рентабельность продукции					
13.3	Рентабельность продаж					
13.4	Добавленная стоимость					
13.5	Добавленная стоимость на одного работника					
13.6	Соотношение расходов на оплату труда и добавленной стоимости, %					
13.7	Соотношение чистой прибыли и добавленной стоимости, %					
13.8	Уровень безубыточности, %					
13.9	Коэффициент покрытия задолженности					

Типичные ошибки бизнес-планов

Значение критерия "**экспортная ориентированность инновационного проекта (превышение экспорта над импортом)**" берется из строки «Сальдо потока денежных средств в СКВ от текущей (операционной) деятельности» таблицы 4-21 "Расчет потока средств по экспортно-импортным операциям (валютоокупаемость проекта)» Приложения 4 к Правилам по разработке бизнес-планов инвестиционных проектов (используются данные столбца года, следующего за годом выхода на проектную мощность проекта).

Проект признается **экспорториентированным** при условии положительного сальдо потока денежных средств в свободно конвертируемой валюте от **текущей (операционной) деятельности.**

Типичные ошибки бизнес-планов

Таблица 4-21'

Расчет потока средств по экспортно-импортным операциям (валютоокупаемость проекта)¶

№ п/п	Виды поступлений и издержек	Базовый период (год)	По периодам (годам) реализации проекта			
			1	2	...	t
1	Текущая (операционная) деятельность					
1.1	Приток денежных средств в СКВ:					
1.1.1	выручка от реализации продукции на внешнем рынке					
1.1.2	прочие доходы					
1.2	Отток денежных средств в СКВ:					
1.2.1	приобретение сырья, материалов, комплектующих изделий и полуфабрикатов					
1.2.2	налоги, выплачиваемые в соответствии с законодательством в СКВ					
1.2.3	прочие расходы					
1.3	Сальдо потока денежных средств в СКВ от текущей (операционной) деятельности (стр. 1.1 – стр. 1.2)					
2	Инвестиционная деятельность					
2.1	Приток денежных средств в СКВ:					
2.1.1	реализация основных средств и нематериальных активов					
2.1.2	прочие доходы					
2.2	Отток денежных средств в СКВ:					
2.2.1	капитальные затраты					
2.2.2	приобретение прав собственности (акций)					
2.2.3	прочие расходы					
2.3	Сальдо потока денежных средств в СКВ от инвестиционной деятельности (стр. 2.1 – стр. 2.2)					
3	Финансовая деятельность					
3.1	Приток денежных средств в СКВ:					
3.1.1	привлекаемый акционерный капитал					
3.1.2	кредиты, займы					
3.1.3	прочие доходы (без учета операций по покупке валюты)					
3.2	Отток денежных средств в СКВ:					
3.2.1	погашение кредитов, займов					
3.2.2	выплата процентов					
3.2.3	лизинговые платежи					
3.2.4	прочие расходы (без учета операций по продаже валюты)					
3.3	Сальдо потока денежных средств в СКВ от финансовой деятельности (стр. 3.1 – стр. 3.2)					

Типичные ошибки бизнес-планов

Таблица 4-21¶

Расчет потока средств по экспортно-импортным операциям (валютоокупаемость проекта)¶

№ п/п	Виды поступлений и издержек	Базовый период (год)	(валюта расчета)			
			По периодам (годам) реализации проекта			
			1	2	...	n
1	Текущая (операционная) деятельность					
1.1	Приток денежных средств в СКВ:					
1.1.1	выручка от реализации продукции на внешнем рынке					
1.1.2	прочие доходы					
1.2	Отток денежных средств в СКВ:					
1.2.1	приобретение сырья, материалов, комплектующих изделий и полуфабрикатов					
1.2.2	налоги, выплачиваемые в соответствии с законодательством в СКВ					
1.2.3	прочие расходы					
1.3	Сальдо потока денежных средств в СКВ от текущей (операционной) деятельности (стр. 1.1 - стр. 1.2)					
2	Инвестиционная деятельность					
2.1	Приток денежных средств в СКВ:					
2.1.1	реализация основных средств и нематериальных активов					
2.1.2	прочие доходы					
2.2	Отток денежных средств в СКВ:					
2.2.1	капитальные затраты					
2.2.2	приобретение прав собственности (акций)					
2.2.3	прочие расходы					
2.3	Сальдо потока денежных средств в СКВ от инвестиционной деятельности (стр. 2.1 - стр. 2.2)					
3	Финансовая деятельность					
3.1	Приток денежных средств в СКВ:					
3.1.1	привлекаемый акционерный капитал					
3.1.2	кредиты, займы					
3.1.3	прочие доходы (без учета операций по покупке валюты)					
3.2	Отток денежных средств в СКВ:					
3.2.1	погашение кредитов, займов					
3.2.2	выплата процентов					
3.2.3	лизинговые платежи					
3.2.4	прочие расходы (без учета операций по продаже валюты)					
3.3	Сальдо потока денежных средств в СКВ от финансовой деятельности (стр. 3.1 - стр. 3.2)					
4	Сальдо потока денежных средств в СКВ по экспортно-импортным операциям (стр. 1.3 + стр. 2.3 + стр. 3.3)					
4.1	То же нарастающим итогом (по стр. 4)					
5	Сальдо потока денежных средств в СКВ от текущей (операционной) и инвестиционной деятельности по проекту (стр. 1.3 - стр. 5.2)					
5.1	Сальдо потока денежных средств в СКВ от текущей (операционной) и инвестиционной деятельности с учетом реализации проекта					
5.2	Сальдо потока денежных средств в СКВ от текущей (операционной) и инвестиционной деятельности без учета реализации проекта					
6	То же нарастающим итогом (валютоокупаемость проекта) (по стр. 5.1)					

Критерии

- соответствие **цели** проекта задачам и результатам;
- соответствие указанным приоритетным направлениям научных исследований и (или) научно-технической деятельности в стране;
- обоснованность выбора поставщика(ов) оборудования, сырья и прочих материалов;
- обоснованность расчетов (производственных показателей, окупаемости, коэффициентов текущей ликвидности, обеспеченности собственными оборотными средствами, обеспеченности финансовых обязательств активами, абсолютной ликвидности, капитализации и т.д.);
- оформление проекта.

Спасибо за внимание!