

ТЕМА 6. БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

1. Сущность, цели и задачи бизнес-плана
2. Классификация бизнес-планов
3. Структура и содержание основных разделов бизнес-плана
4. Показатели оценки эффективности бизнес-плана

1. Сущность, цели и задачи бизнес-плана

Современная экономическая ситуация в России, связанная с активным развитием рыночных отношений, диктует отечественным предприятиям новый подход к внутрифирменному планированию. Они вынуждены искать такие формы и модели планирования, которые обеспечивали бы максимальную эффективность принимаемых решений. Оптимальным вариантом достижения таких решений является новая прогрессивная форма плана – **бизнес-план**.

Возрастание роли бизнес-плана в планировании особенно отчетливо проявилось в последние два десятилетия, что было связано со следующими обстоятельствами:

1. Возрастание сложности внешней хозяйственной среды потребовало от предприятий высокой гибкости в управлении, умения постоянно просчитывать множество вариантов управленческих решений в комплексе, с учетом всех факторов.

2. Возросла роль стратегического маркетинга, умения находить и оценивать все возможные новые, перспективные направления хозяйственной деятельности. Однако мало просто найти перспективную возможность на рынке, нужно еще и оценить, чего она стоит. Для этого и нужен бизнес-план.

3. Расширилась самостоятельность производственных подразделений. В современных условиях увидеть все варианты хозяйственного развития можно лишь на нижнем уровне, а оценить их привлекательность с точки зрения корпорации в целом и проанализировать с учетом интересов владельцев капитала можно на высшем уровне. Обособление хозяйственных систем при необходимости интеграции решений по части инвестиционной политики и сделало бизнес-план столь популярным инструментом планирования.

Бизнес-план – это документ, в котором дается описание основных разделов развития фирмы на конкурентном рынке с учетом собственных и заемных финансовых источников, материальных и кадровых возможностей и предполагаемых рисков, возникающих в процессе реализации предпринимательских проектов.

Бизнес-план побуждает тщательно изучить каждый элемент предполагаемого рискованного рыночного мероприятия, практически всегда в этом процессе обнаруживаются немало слабых мест и пробелов, устранению которых нельзя не уделить внимания.

Бизнес-план – это качественно новый уровень хозяйственной деятельности предприятия, мощный инструмент, с помощью которого можно контролировать и управлять производством.

Бизнес-план – краткое, точное, доступное и понятное описание предполагаемого бизнеса, важнейший инструмент при рассмотрении большого количества различных ситуаций, позволяющий выбрать наиболее перспективный желаемый результат и определить средства для его достижения.

Разработка бизнес-плана позволяет эффективно использовать планирование бизнеса для грамотного управления предприятием. Бизнес-план поможет предупредить и достойно встретить многие неизбежные проблемы в развитии бизнеса. Он является инструментом, с помощью которого осуществляется контроль и управление производством, а не просто реагирование на происходящие события.

Цель разработки бизнес-плана – спланировать хозяйственную деятельность предприятия на краткосрочный и долгосрочный периоды в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов.

Бизнес-план позволяет решить следующие проблемы:

– определить степень жизнеспособности и будущей устойчивости предприятия в условиях конкуренции;

– установить конкретные ориентиры предпринимательской деятельности в виде системы количественных и качественных показателей;

– оценить материально-технические, трудовые и финансовые возможности предпринимателя;

– обосновать инвестиции в производство и получить заемные денежные средства;

– снизить риски в предпринимательской деятельности.

Бизнес-план – программа осуществления бизнес-операций, действий организации, содержащая сведения о ней, товаре, производстве, рынках сбыта, маркетинге, организации операций и их эффективности.

Бизнес-план – это документ, который позволяет ответить на вопрос: «Стоит ли вообще вкладывать денежные средства в этот проект и принесет ли доход его реализация?». Следовательно, **бизнес-план** – это экономически обоснованный аналитический документ, показывающий реальность планируемого дела (проекта).

С другой стороны, бизнес-план выступает как средство действенной рекламы для будущих инвесторов, партнеров, т.е. бизнес-план имеет два **принципиальных направления внешнее и внутреннее**.

Внешние цели, для которых составляется **бизнес-план** – обоснование необходимости привлечения дополнительных инвестиций или заемных средств, демонстрация имеющихся у фирмы возможностей и привлечение внимания со стороны инвесторов и банка, убеждение их в достаточном уровне эффективности инвестиционного проекта.

Внутренние цели – планирование бизнеса, обучение и проверка знаний менеджмента предприятия, понимания им рыночной среды и реального положения предприятия на рынке.

В целом, бизнес-план помогает решить четыре **основные задачи**: 1) изучить емкость рынка; 2) оценить затраты; 3) обнаружить «подводные камни»; 4) определить финансово-экономические показатели.

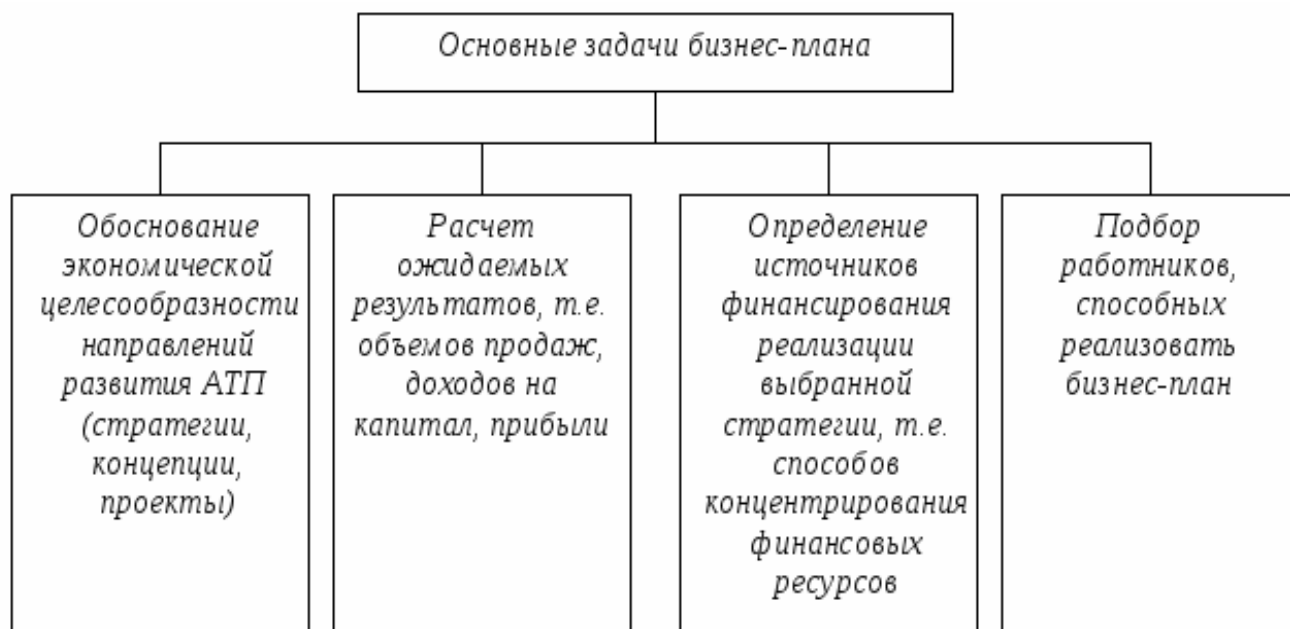


Рисунок – Задачи разработки бизнес-плана

В рыночной системе хозяйствования **бизнес-план выполняет две важнейшие функции**:

1) внешнюю – ознакомить различных представителей делового мира с сущностью и основными аспектами реализации конкретной предпринимательской идеи;

2) внутреннюю (жизненно важную для деятельности самого предприятия) – проработать механизм самоорганизации, т.е. целостную, комплексную систему управления реализацией предпринимательского проекта.

Таблица – Функции бизнес-плана

Функции бизнес-плана	
Внутрифирменная деятельность	Внешние функции
Разработка стратегии развития фирмы или конкретизация отдельных направлений ее деятельности	Привлечение для реализации проектов инвестиций
Разработка и осуществление проектов создания новой продукции (услуги)	
Оценка внутреннего научного, технического, производственного и коммерческого потенциала фирмы и выявление резервов	Обоснование для включения проектов в государственные (региональные) программы и получение средств из централизованных источников
Подготовка и осуществление мероприятий по внедрению новых технологий и приобретению оборудования	Получение банковских кредитов
Подбор новых и переобучение собственных рабочих и специалистов	Обеспечение успешной реализации акций фирмы на фондовом рынке
Контроль за финансовыми результатами деятельности фирмы	
Мероприятия по снижению степени риска в деятельности фирмы	Организационно-финансовое обоснование необходимости создания совместных производств, предприятий с использованием иностранного капитала и других форм совместной деятельности
Формирование благоприятного имиджа фирмы	
План мер предупреждения банкротства и выхода из кризисных ситуаций	Разработка и осуществление мероприятий по созданию финансово-промышленных групп
Подготовка и проведение собраний акционеров фирмы	

Успех в бизнесе зависит от трех элементов: понимания общего состояния дел на данный момент; ясного представления того уровня, которого необходимо достичь; планирования процесса перехода из одного состояния в другое. В рыночной экономике бизнес-план является рабочим инструментом, используемым во всех сферах предпринимательства. Хорошо разработанный план помогает предприятию расти, завоевывать новые позиции на рынке, где она функционирует, составлять более глубокие перспективные планы своего развития, концепции производства новых товаров и услуг и выбирать рациональные способы их реализации.

Следует отметить, что **бизнес-план** – это документ перспективный и составлять его для первого года рекомендуется в помесечной разбивке, для второго – в квартальной, и лишь начиная с третьего года можно ограничиваться годовыми показателями.

Бизнес-план, как правило, систематически обновляется, в него вносятся изменения, связанные как с переменами, происходящими внутри организации, так и с изменениями на рынке, где действует организация, и в экономике в целом. Таким образом, бизнес-план помогает предпринимателю оценивать прогресс своего дела на основе внутрифирменного и макроэкономического анализа и контролировать текущие операции.

2. Классификация бизнес-планов

На практике можно выделить **три вида бизнес-планов**, которые важны в формальном процессе планирования как функции управления бизнесом:

1) управленческие бизнес-планы – применяются для управления текущей деятельностью и развитием предприятия.

В центре системы бизнес-планирования находится **управленческий бизнес-план**, являющийся главным элементом, поскольку именно он устанавливает цели и пути их достижения. Управленческий бизнес-план включает в себя подробные планы отдельных подразделений или функциональных направлений деятельности. Результатом его разработки является согласованная стратегия и подробный план действий с указанием конкретных шагов по достижению поставленных целей.

2) бизнес-планы проектов – направлены на планирование и управление проектами, реализуемыми в рамках данного предприятия.

Бизнес-планы проектов связаны с конкретными проектами, требующими определенных капиталовложений. Необходимость подготовки такого типа бизнес-плана возникает в случае необходимости принятия решения по капитальным затратам, исходя из того, что все проекты должны быть направлены на оптимальное достижение интересов предприятия. Другими словами, любые капитальные затраты должны быть направлены на достижение целей, определенных управленческим бизнес-планом.

3) разовые бизнес-планы – направлены на принятие отдельных крупных решений, связанных с управлением бизнесом.

Бизнес-планы разовых решений разрабатываются «по требованию» и позволяют успешно решить конкретную задачу управленческого бизнес-плана. Специально подготовленный бизнес-план позволяет более успешно справиться с задачей привлечения заемных денежных средств.

В практике планирования выделяют несколько **типов бизнес-планов**, в зависимости от круга **задач**, которые должно решать предприятие:

1. Производственный (внутренний) необходим для планирования и прогнозирования деятельности предприятия; для определения целей развития в предстоящем плановом периоде, для решения проблем, с которыми предприятие сталкивается при реализации своих целей, и определения путей их преодоления с наименьшими затратами.

2. Инвестиционный бизнес-план является инструментом для привлечения инвесторов. Предусматривает строительство, изменение технологии, то есть все, что связано с инвестициями (капитальными вложениями).

3. Бизнес-план финансового оздоровления составляется предприятием, находящимся в состоянии неплатежеспособности, и предполагает его финансовое оздоровление обычно в период внешнего управления.

4. Бизнес-план для получения кредитов с целью пополнения оборотных средств предприятия или для реализации широкомасштабных проектов развития действующего производства.

5. Бизнес-план для совместного предприятия или стратегического альянса с иностранным партнером.

Также бизнес-планы классифицируются по следующим критериям.

1) Тип (основные сферы деятельности, в которых существует проект):

- технический;
- организационный;
- экономический;
- социальный;
- смешанный.

2) Класс (состав, структура и его предметная область):

- монопроект (отдельный проект различного типа, вида и масштаба);
- мультипроект (комплексный проект, состоящий из ряда монопроектов и требующий применения многопроектного управления);
- мегапроект (целевые программы развития регионов, отраслей и других образований, включающие в свой состав ряд моно- и мультипроектов).

3) Длительность (продолжительность периода осуществления проекта):

- краткосрочные (до 3 лет);
- среднесрочные (от 3 до 5 лет);
- долгосрочные (свыше 5 лет).

4) Сложность (степень финансовой, технической или иной сложности):

- простые;
- сложные;
- очень сложные.

5) Вид (характер предметной области проекта):

- инновационный;
- организационный;
- научно-исследовательский;
- учебно-образовательный;
- смешанный.

3. Структура и содержание основных разделов бизнес-плана

В предпринимательской практике и научной литературе по-прежнему не существует общепринятого методического подхода к содержанию и структуре бизнес-плана. Структура бизнес-плана не является жестко регламентированной как в России, так и за рубежом. Систематизация разделов бизнес-плана, используемые в мировой практике, по своей сути одинаковы и могут различаться только по форме представления и расположения частей

Структура и содержание бизнес-плана строго нерегламентированы. Он может иметь 5, 10, 15 или другое число разделов, так как ориентирован на достижение успеха главным образом в финансово-экономической деятельности. Несмотря на довольно значительные внешние отличия различных вариантов структуры бизнес-планов, состав и содержание их основных разделов остается практически неизменным.

Стадии процесса бизнес-планирования:

- 1) подготовительная стадия
- 2) стадия разработки бизнес-плана
- 3) стадия продвижения бизнес-плана на рынок интеллектуальной собственности
- 4) стадия реализации бизнес-плана

На основании анализа некоторых существующих стандартов можно выделить следующую типовую структуру бизнес-плана:

1. Титульный лист.
2. Резюме/Вводная часть.
3. Анализ положения дел в отрасли.
4. Сущность проекта.
5. План маркетинга.
6. Производственный план.
7. Организационный план.
8. Финансовый план.
9. Оценка рисков.
10. Приложения.

В модели бизнес-плана для начинающего бизнеса вместо десяти разделов целесообразно предусматривать семь разделов, а для действующего бизнеса – пять разделов.

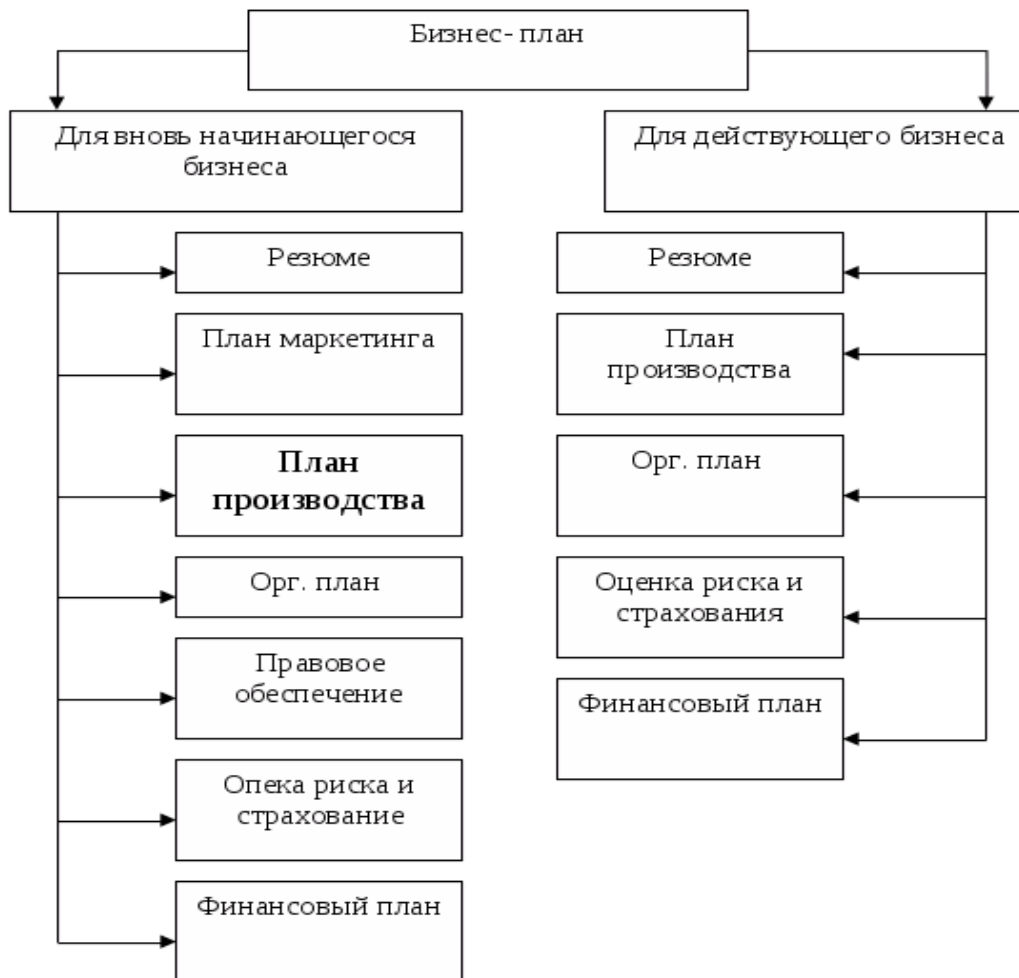


Рисунок – Типовые модели структуры бизнес-плана

1. Титульный лист. Назначение раздела – дать представление о проекте. На его основе потенциальный инвестор может сразу определить, представляет ли для него интерес участие в проекте. Обычно на титульном листе отражаются следующие данные:

- полное название фирмы;
- сведения о владельцах или учредителях;
- краткая характеристика сути предлагаемого проекта;
- общая стоимость проекта;
- указание на конфиденциальный характер данного документа.

2. Резюме/Вводная часть. Назначение раздела – укрепление заинтересованности потенциального инвестора в проекте на основе краткого освещения его наиболее важных положений. Данный раздел готовится после написания других разделов. В зависимости от общей величины бизнес-плана объем данного раздела может составить 1-4 страницы. В зависимости от характера предприятия резюме также имеет некоторые отличия.



Рисунок – Резюме бизнес-плана

3. Анализ положения дел в отрасли. Назначение раздела – доказательство высокой степени обоснованности главной идеи проекта. Здесь приводятся результаты комплексных маркетинговых исследований по показателям:

- динамика продаж в отрасли за ряд предшествующих лет и прогнозируемые темпы их роста;
- тенденции ценообразования;
- всесторонняя характеристика конкурентов;
- выделение новых и быстрорастущих фирм в отрасли с характеристикой направлений их деятельности и специфики рыночных стратегий;
- характеристика потребителей;
- перспективные рыночные возможности.

4. Сущность проекта. В этой части излагается основная идея предлагаемого проекта. После знакомства с ней инвестор должен четко представлять конкретное изделие (или услугу), степень готовности предприятия к его производству и предпосылки для его осуществления, а также необходимые для этого средства. В данном разделе отражаются следующие положения:

- основные цели;

- характеристика целевой группы потребителей, которую предполагается обслуживать, и ключевых факторов успеха на рынке;
- подробное описание (техническая спецификация) изделия, параметры которого должны соответствовать требованиям сегмента рынка;
- стадия разработки, патентная чистота и защита товара;
- общая стоимость проекта, включающая размеры и график производственных капиталовложений, первоначальные расходы по маркетингу продукции и организации управления.

5. План маркетинга. Назначение раздела – определить задачи по всем элементам комплекса маркетинга с указанием, что должно быть сделано, кем, когда и какие для этого требуются средства. Основными элементами являются анализ рынка (ситуация в отрасли, анализ конкуренции, емкость рынка) и маркетинговая стратегия (продуктовая стратегия, ценовая стратегия, каналы продаж, реклама и продвижение товара).

6. Производственный план. Раздел содержит перечень задач, которые возникают в сфере производства, и способы их решения. При разработке раздела необходимо осветить следующие моменты: производственные мощности, описание технологического процесса с выделением охватываемой проектом части, субподрядчики, оборудование, производственные площади, сырье, себестоимость продукции.

7. Организационный план. Назначение раздела – разработка мер по организационному обеспечению проекта. Для существующих предприятий это связано с оценкой степени соответствия их структуры и применяемых методов управления специфике поставленных целей, для создаваемых предприятий – с проектированием всех структур, в максимальной степени увязанных с основными стратегическими положениями проекта.

Традиционная структура этого раздела включает следующие элементы:

- организационно-правовая форма;
- организационная структура управления, включающая схему, положения и инструкции, взаимосвязи подразделений;
- характеристика учредителей;
- характеристика руководящего состава;
- работа с персоналом;
- материально-техническая обеспеченность управления;
- местонахождение предприятия.

8. Финансовый план. Назначение раздела – общая экономическая оценка проекта с точки зрения окупаемости затрат, уровня рентабельности и финансовой устойчивости. Для инвестора раздел представляет наибольший интерес, так как позволяет оценить степень привлекательности проекта по сравнению с иными способами использования денежных средств.

9. Оценка рисков. Назначение раздела – определение потенциальных проблем и трудностей, с которыми придется столкнуться в ходе реализации проекта, определение основных видов риска. В данном разделе обычно перечисляются все возможные проблемы, которые могут осложнить реализацию проекта; определяется комплекс предупреждающих мер, которые уменьшат вероятность возникновения той или иной проблемы или ослабят ее отрицательное воздействие; разрабатываются сценарии поведения в случае наступления неблагоприятных событий.

10. Приложения. В заключительной части бизнес-плана приводятся документы и источники, которые были использованы при его подготовке, и на которые есть ссылки в основном тексте. Речь идет о письмах от клиентов и партнеров, копиях договоров и контрактов, различных прејскурантах, статистических обзорах, справках, результатах исследований и т.д.

4. Показатели оценки эффективности бизнес-плана

Внедрение любого инвестиционного проекта направлено на получение максимально возможного эффекта, т.е. ожидаются результаты от реализации инвестиционного проекта, которые могут быть выражены в достижении определенного уровня экономических показателей, т.е. максимизировать прибыли, наращивать или расширять производство.

Необходимо обосновать показатели эффективности инвестиций с высокой степенью достоверности и точности, учесть все факторы, которые могут влиять на эффективность проекта, оценить возможные риски. Сложность расчета эффективности обусловлена тем, что в практической работе трудно правильно оценить все стороны деятельности, как на этапе осуществления инвестиций, так и во время эксплуатации инвестиционного проекта, точно спрогнозировать и добиться высокой степени достоверности информации.

Рекомендуется осуществлять комплексную оценку эффективности инвестиционных проектов, поскольку отдельные показатели не позволяют в полном объеме отразить реальную ситуацию. **Эффективность** – это совокупность показателей, с помощью которых можно оценить, насколько правильно и четко обеспечивается соотношение между результатами и затратами. Чем больше разрыв

между результатами и затратами, тем эффективнее используются ресурсы и производственные мощности.

Оценка эффективности инвестиционного проекта призвана определить, насколько цена приобретаемого актива (размер вложений) соответствует будущим доходам с учетом рисков проекта. Другими словами показатели эффективности предназначены для обоснования целесообразности вложения денежных средств в новый проект.



Рисунок – Виды эффективности инвестиционных проектов

1. Эффективность проекта в целом оценивается для определения потенциальной привлекательности проекта для возможных участников и поиска источников финансирования. Включает в себя два вида эффективности.

1.1. Показатели общественной эффективности учитывают социально-экономические последствия реализации бизнес-плана для общества в целом, в том числе как непосредственные результаты и затраты бизнес-плана, так и затраты и результаты в смежных секторах экономики, экологические, социальные и иные внеэкономические эффекты.

1.2. Показатели коммерческой эффективности проекта учитывают финансовые последствия его осуществления для участника, реализующего бизнес-план. Показатели эффективности проекта в целом характеризуют с экономической точки зрения технические, технологические и организационные проектные решения.

2. Эффективность участия в бизнес-плане определяется с целью проверки реализуемости бизнес-плана и заинтересованности в нем всех его участников и включает в себя эффективность:

- участия предприятий в бизнес-плане;
- инвестирования в акции предприятия;
- участия в проекте структур более высокого уровня.

Комплексная оценка эффективности инвестиционного проекта состоит из **экономической и финансовой** оценки.

Таким образом, показатели различных видов эффективности относятся к **различным экономическим субъектам**:

1. Показатели общественной эффективности – к обществу в целом.
2. Показатели коммерческой эффективности проекта – к реальному или абстрактному юридическому или физическому лицу, осуществляющему проект целиком за свой счет.
3. Показатели эффективности участия предприятия в проекте – к этому предприятию.
4. Показатели эффективности инвестирования в акции предприятия – к акционерам предприятий – участников проекта.
5. Показатели эффективности для структур более высокого уровня – к этим структурам.
6. Показатели бюджетной эффективности – к бюджетам всех уровней.

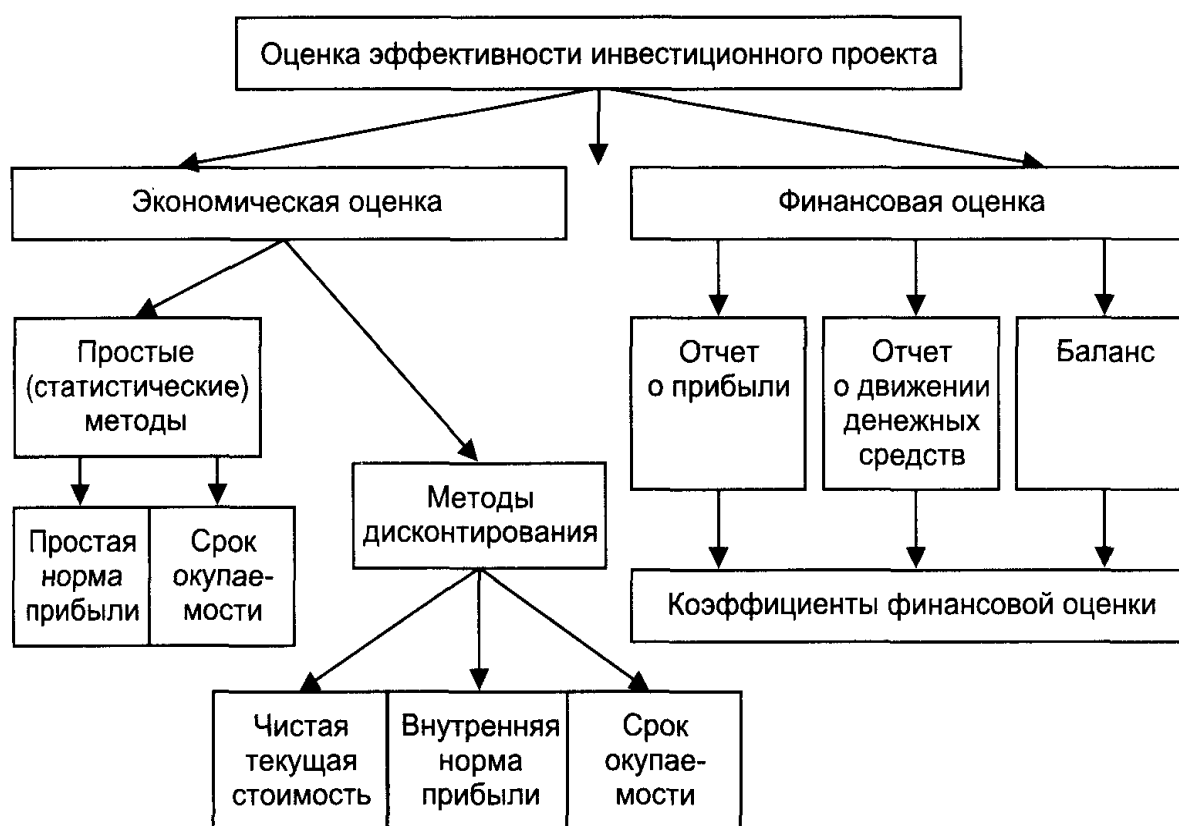


Рисунок – Структура оценки инвестиционного проекта



Рис. 6.26. Методы оценки эффективности инвестиционных проектов

Методы, используемые в анализе инвестиционной деятельности, можно подразделить на две группы.

1. Методы, основанные на учетных оценках («статистические» методы).

Эти методы еще называют «экспресс-методами». Они позволяют быстро, на основе простых расчетов провести оценку экономической эффективности инвестиционного проекта. Это своего рода предварительная оценка, если проект «не проходит» по простым критериям, то он «не пройдет» и по более сложным.

К простым методам оценки экономической эффективности инвестиций относят:

1.1. Прибыль от инвестиций (IP) определяется как разница между суммой денежных потоков и величиной инвестиционных затрат. Этот показатель следует использовать, если период реализации проекта менее одного года (например, 5-7 месяцев). Показывает величину инвестиционной прибыли за весь период реализации проекта.

1.2. Срок окупаемости проекта (Payback Period, PP) является инвестиционным показателем отражающим период возврата вложенных средств и характеризует финансовый риск:

Чем меньше срок окупаемости инвестиций, тем более привлекателен инвестиционный проект. Данный показатель является третьим после чистой

текущей стоимости (NPV) и внутренней нормы доходности (IRR) по частоте использования для оценки эффективности инвестиционных проектов.

Преимущества:

1. Простота и быстрота расчетов, поэтому иногда используется как простой метод оценки риска инвестирования (отсекаются сомнительные и рискованные проекты, в которых основные денежные потоки приходятся на конец периода).

2. Рекомендуется использовать для оценки проектов нацеленных на выпуск продуктов, спрос на которые нестабилен; или для небольших компаний с маленьким денежным оборотом; а также для быстрого оценивания (отбраковки) проектов в условиях нехватки ресурсов.

Недостатки:

1. «Статичность» показателя, невозможность учета фактора времени – не учитывает временную составляющую денежных потоков.

2. Не учитывает доход (инвестиционную прибыль) проекта за пределами срока окупаемости.

3. Не рекомендуется для оценки проектов, нацеленных на выпуск принципиально новой продукции, поскольку имеет место высокий уровень риска.

1.3. Простая норма прибыли (Simple Rate of Return, SRR) определяется отношением чистой прибыли одного интервала планирования (берется субъективно) к величине инвестиционных затрат. Показывает, какая часть инвестиционных затрат возмещается в виде прибыли в течение одного интервала планирования.

Сравнивается с аналогичным показателем альтернативных проектов, или с рентабельностью активов (ROA) для действующего предприятия, проект считается эффективным, если $SRR > ROA$.

Преимущества:

1. Простота и быстрота расчетов.
2. Оценивается прибыльность проекта.

Недостатки:

1. «Статичность» показателя, невозможность учета фактора времени – не учитывает временную составляющую денежных потоков.

2. Существует большая зависимость от выбранной величины чистой прибыли, в результате чего рассчитанная SRR играет роль средней за весь период.

1.4. Учетная (средняя) норма прибыли (Accounting Rate of Return, ARR) определяется отношением среднегодовой чистой прибыли к средней величине инвестиционных затрат. Показывает, какая часть инвестиционных затрат возмещается в виде прибыли в течение одного интервала планирования.

ARR сравнивается с аналогичным показателем альтернативных проектов, или с рентабельностью активов (ROA) для действующего предприятия, проект считается эффективным, если $ARR > ROA$.

Преимущества:

1. Простота и быстрота расчетов.
2. Оценивается прибыльность проекта.

Недостатки:

1. «Статичность» показателя, невозможность учета фактора времени – не учитывает временную составляющую денежных потоков.

2. Не делает различия между проектами с одинаковой величиной среднегодовой чистой прибыли, но варьирующей суммой чистой прибыли по годам.

3. Не делает различия между проектами с одинаковой величиной среднегодовой чистой прибыли, но генерируемой в течение различного количества лет.

1.5. Точка безубыточности (Break-Even Point) – минимальный объем производства и реализации продукции, при котором расходы будут компенсированы доходами, а при производстве и реализации каждой последующей единицы продукции предприятие начинает получать прибыль.

Точка безубыточности в денежном выражении – минимальная величина дохода, при которой полностью окупаются все издержки (прибыль равна нулю).

$$Тбд = В * З_{пост} / (В - З_{пер})$$

где Тбд – точка безубыточности в денежном выражении, В – выручка от продаж, З_{пост} – постоянные затраты, З_{пер} – переменные затраты.

Точка безубыточности в натуральном выражении – минимальное количество продукции, при котором доход от реализации этой продукции полностью перекрывает все издержки на ее производство.

$$Тбн = З_{пост} / (Ц - З_{Спер})$$

где Тбн – точка безубыточности в натуральном выражении, З_{пост} – постоянные затраты, З_{Спер} – средние переменные затраты (на единицу продукции), Ц – цена за единицу продукции.



Рисунок – График точки безубыточности

1.6. Запас финансовой прочности позволяет оценить уровень рентабельности при ухудшении рыночной конъюнктуры. Запас финансовой прочности это разность между фактическим объемом выпуска и объемом выпуска в точке безубыточности. Чем выше запас финансовой прочности, тем больше возможностей для сохранения обозначенного уровня прибыльности при уменьшении выручки от реализации.

Запас прочности в денежном выражении:

$$\text{ЗПд} = (В - \text{Тбд}) / В * 100\%$$

где В – выручка от продаж, Тбд – точка безубыточности в денежном выражении.

Запаса прочности в натуральном выражении:

$$\text{ЗПн} = (R_n - \text{Тбн}) / R_n * 100\%$$

где R_n – объем реализации в натуральном выражении, Тбн – точка безубыточности в натуральном выражении.

Запас прочности более объективная характеристика, чем точка безубыточности, поскольку показывает, на сколько должна снизиться выручка или объем реализации, чтобы предприятие оказалось в точке безубыточности.

2. Методы, основанные на дисконтированных оценках («динамические» методы).

Дисконтирование – это определение стоимости денежных потоков, относящихся к будущим периодам (будущих доходов на настоящий момент).

Дисконтирование – приведение будущих прибылей (денежных потоков) к их настоящей (текущей) стоимости.

Для правильной оценки будущих доходов нужно знать прогнозные значения выручки, расходов, инвестиций, структуру капитала, остаточную стоимость имущества, а также ставку дисконтирования, которая используется для оценки эффективности вложений. Смысл дисконтирования заключается в том, что текущая стоимость будущих финансовых потоков может существенно отличаться от их номинальной стоимости.

2.1. Принятая ставка дисконтирования (ставка сравнения, норма дохода).

В качестве ставки дисконтирования принимается один из семи основных вариантов: темп инфляции; доходность альтернативного проекта; стоимость доступного кредита, средневзвешенная стоимость капитала, экспертная оценка, желаемая доходность инвестиционного проекта, кумулятивный метод, базирующийся на оценке рисков проекта.

2.2. Чистая приведенная стоимость (Net Present Value, NPV) представляет собой остаток денежных средств (разницу) между всеми денежными притоками и оттоками, сумма которых приведена к начальному моменту времени. В российской экономической литературе термин NPV иногда обозначают как ЧДД (Чистый Денежный Доход). Полученное итоговое значение отражает величину денежных средств, которую инвестор получит в результате реализации проекта.

2.3. Внутренняя норма доходности (Internal Rate of Return, IRR) – норма прибыли, при которой чистая текущая стоимость инвестиции равна нулю, или это та ставка дисконта, при которой дисконтированные доходы от проекта равны инвестиционным затратам. Внутренняя норма доходности определяет максимально приемлемую ставку дисконта, при которой можно инвестировать средства без каких-либо потерь для собственника.

2.4. Модифицированная внутренняя норма доходности (рентабельности) – MIRR (Modified Internal Rate of Return) используется для случаев, когда денежные потоки нестандартные, то есть имеются как положительные, так и отрицательные потоки в период реализации проекта.

Для того что бы выбрать инвестиционный проект MIRR должен быть больше чем ставка дисконтирования. Достоинством MIRR является также учет реинвестирования денежных потоков в процессе реализации инвестиционного проекта, что решает проблему IRR.

2.5. Дисконтированный срок окупаемости (Discounted Pay-Back Period, DPP) – это срок, требуемый для возврата вложенных инвестиций в проект за счет чистого денежного потока с учетом ставки дисконтирования.

Очевидно, что чем меньше дисконтированный срок окупаемости инвестиций, тем более привлекателен проект.

К недостаткам показателя дисконтированного срока окупаемости инвестиционного проекта относят следующее: не учитывается размер денежных потоков после точки безубыточности; искажается при непостоянных денежных потоках с различным знаком.

Помимо перечисленных показателей для оценки эффективности бизнес-плана используют **индексы доходности**:

– индекс доходности затрат – отношение суммы накопленных поступлений к сумме накопленных затрат;

– индекс доходности затрат дисконтированного характера – отношение суммы денежных притоков к сумме денежных оттоков;

– индекс доходности инвестирования – отношение чистого дохода к накопившемуся объему инвестиций, увеличенное на 1 единицу;

– индекс доходности инвестиций дисконтированного характера – отношение чистого дисконтированного дохода к накопившемуся объему инвестиций, увеличенное на 1 единицу.

Таким образом, решение об инвестировании в проект принимается, если он удовлетворяет следующим критериям:

- дешевизна проекта;
- минимизация риска инфляционных потерь;
- краткость срока окупаемости;
- стабильность или концентрация поступлений;
- высокая рентабельность как таковая и после дисконтирования;
- отсутствие более выгодных альтернатив.

При этом на практике выбираются проекты не столько наиболее прибыльные и наименее рискованные, сколько лучше всего вписывающиеся в стратегию фирмы.