

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Институт управления бизнес процессами и экономики  
Кафедра «Экономика и управление бизнес-процессами»

УТВЕРЖДАЮ

И.о. зав. кафедрой ЭУБП

\_\_\_\_\_ З.А. Васильева

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2018г.

## БАКАЛАВРСКАЯ РАБОТА

38.03.02.01.13 Менеджмент организации

Совершенствование системы управления предприятием с использованием инструментов бизнес-планирования (на примере ООО «Финансово-расчетный центр»)

Руководитель \_\_\_\_\_

А.В. Москвина

Выпускник \_\_\_\_\_

О.Б. Черных

Нормоконтролер \_\_\_\_\_

Т.П. Лихачева

Красноярск 2018

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1 Бизнес-план как инструмент совершенствования управления хозяйственной деятельности организации.....	6
1.1 Структура, функции, назначение и особенности реализации бизнес-плана.....	6
1.2 Система бизнес-планирования в организации как основа для выработки оптимальных управленческих решений.....	14
1.3 Методы экономической оценки бизнес-плана.....	22
2 Анализ бизнес-плана хозяйственной деятельности ООО «Финансово-расчетный центр».....	34
2.1 Организационно-экономическая характеристика организации.....	34
2.2 Анализ внешней и внутренней среды организации.....	41
2.3 Оценка экономической эффективности бизнес-плана.....	50
3 Совершенствование деятельности ООО «Финансово-расчетный центр» с использованием бизнес-плана.....	68
3.1 Модернизация бизнес-плана организации в соответствии с рекомендуемыми мероприятиями.....	68
3.3 Оценка эффективности нового бизнес-плана организации.....	83
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	90
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ.....	93
ПРИЛОЖЕНИЕ А.....	100
ПРИЛОЖЕНИЕ Б.....	102

## ВВЕДЕНИЕ

Руководство любой организации все время ощущает необходимость выбора. Ему необходимо осуществлять выбор оптимальной цены реализации, величины объема продукции, принимать решения в области кредитной и инвестиционной политики и многое другое. Чтобы обеспечивать возможность принятия экономически обоснованных решений, в организации производятся и анализируются расчеты альтернативных предложений и описываются ожидаемые результаты экономической деятельности.

Каждой организации, начинающему свою деятельность, необходимо четко представлять потребность в финансовых, материальных, трудовых ресурсах, источниках их получения на перспективу, а также уметь точно анализировать эффективность использования уже имеющихся средств в процессе работы организации. Предприниматели смогут добиться стабильного успеха, если будут четко и эффективно планировать свою деятельность, собирать и систематизировать информацию как о состоянии целевого рынка, положении на нем конкурентов, так и о собственных перспективах и возможностях.

Кроме того, на современном этапе организации ощущают влияние кризиса в виде снижения прибыли и сокращения возможностей для финансирования новых проектов. Поэтому организации должны осуществить фундаментальные преобразования. Оптимальным вариантом достижения таких решений является новая прогрессивная форма плана – бизнес-план. Бизнес-план поможет предупредить и достойно встретить многие неизбежные проблемы в развитии бизнеса.

Таким образом, цель бакалаврской работы – усовершенствовать систему управления организацией с использованием инструментов бизнес-планирования.

В соответствии с целью поставлены следующие задачи:

- изучить структуру, назначение и особенности бизнес-плана, как

инструмента совершенствования деятельности организации;

- провести стратегический анализ организации и оценить действующий бизнес-план;

- разработать мероприятия по совершенствованию деятельности организации;

- провести модернизацию бизнес-плана организации;

- оценить эффективность нового бизнес-плана организации.

Объект исследования – ООО «Финансово-расчетный центр».

Предмет исследования – система бизнес-планирования на предприятии.

В работе были использованы следующие методы исследования: анализ, синтез, индукция, дедукция, классификация.

Источники информации: законодательство РФ, подзаконные нормативные акты, официальные статистические данные России, научная литература и учебная, научные труды, периодические издания, данные статистической и финансовой отчетности организации.

# **1 Бизнес-план как инструмент совершенствования управления хозяйственной деятельности организации**

## **1.1 Система бизнес-планирования в организации как основа для выработки оптимальных управленческих решений**

Планирование деятельности является частью управления организацией, что предполагает нахождение приоритетных целей и возможностей их достижения. Это обширная область, включающая план предполагаемых затрат, улучшение состояния структуры, обеспечение согласованности деятельности подразделений. В завершении работы контролируется достижение поставленных результатов.

Отличительная черта предпринимательства в России на данном этапе – уверенный переход к современным международным формам ведения бизнеса с использованием широких методов и средств бизнес-планирования. Российской рынок интенсивно развивается, становится все труднее получать сверхприбыли, ориентируясь на случай и импровизацию.

Рыночная экономика предполагает, что данный план должен представлять собой плановую программу изучения рынка и конкурентов, рисковую, производственно-хозяйственную и финансовую деятельность и продажи, обеспечивать адаптацию деятельности организации к новым условиям.

Такой подход определяет наличие возможности и необходимости в разработке локальных бизнес-планов на отдельные проекты, продукты (товары) и услуги.

В кризисных условиях бизнес-план организации помогает решить задачи по улучшению его финансового состояния.

Бизнес-планирование в организации может отличаться сроками, точностью, вносимыми поправками и степенью координации.

В соответствии с данными признаками Буров В. П. определяет

планирование как «упорядоченный, основанный на обработке информации процесс по разработке проекта, который определяет параметры для достижения целей в будущем» [2].

При этом Дубровин И. А. считает, что «планирование – это один из принципов организации финансов организации, который предоставляет возможность организации предвидеть свое развитие и использовать это предвидение для корректировки деятельности организации» [6].

На основе обширного опыта зарубежных и российских организаций доказано, что недооценивать планирование предпринимательской деятельности в условиях рынка, игнорировать его или некомпетентно осуществлять деятельность нельзя. Данные обстоятельства приводят к невероятно высоким экономическим потерям и, по данным исследования Галкина В. Д., влекут за собой банкротство [21].

Григорьева Н. В. утверждает, что разработанный план организации помогает в решении задач по максимизации прибыли организации и повышению благосостояния собственников, при этом определяются более выгодные источники финансирования и рациональные направления расходования средств, обеспечивая устойчивое положение организации на рынке [24].

Современные экономические условия вынуждают бизнес особенно внимательно относиться к внутриорганизационному планированию. Именно бизнес-план является наиболее прогрессивной формой подобного планирования. Успех в мире бизнеса решающим образом зависит от понимания состояния дел на данный момент, четкого представления того, что бизнес намерен достичь, и планирования процесса перехода из одного состояния в другое [34].

Виды и методы планирования в зависимости от содержания хозяйственной деятельности: планы сбыта; планирование производства; финансовое планирование; планы материально-технического снабжения. Виды и формы планирования осуществляют общий план работы организации. Иногда

может составляться проект для функционирования отдельных подразделений или дочерних филиалов. Понятие и виды планирования в зависимости от характера решаемых задач могут быть стратегические, среднесрочные, тактические (текущие или бюджетные). Кроме этого, виды планирования бывают балансовыми, расчетно-аналитическими, экономико-математическими, графоаналитическими и программно-целевыми.

Элементы планирования есть в любой организационной структуре. Ярким примером является бизнес-план, составляемый на ранних этапах функционирования организации. По сути, это определение дальнейшей деятельности организации, основанное на объективных предпосылках (к примеру, конкуренция).

Вязова Г. А. определяет бизнес-план как основной документ, разрабатываемый организацией и представляемый инвестору (кредитору) по реальному инвестиционному проекту или проекту санации данного организации при угрозе его банкротства; программа деятельности организации, план конкретных мер по достижению конкретных целей его деятельности, включающий оценку ожидаемых расходов и доходов [20, с.116-118].

Ядро бизнес-плана, по мнению Бухалков М. И., составляет концентрирование финансовых ресурсов для решения стратегических задач, т. е. он призван помочь предпринимателю решить следующие основные задачи, связанные с функционированием организации:

- определить конкретные направления деятельности, перспективные рынки сбыта и место организации на этих рынках;

- оценить затраты, необходимые для изготовления и сбыта продукции, соизмерить их с ценами, по которым будут продаваться товары, чтобы определить потенциальную прибыльность проекта;

- выявить соответствие кадров организации и условий для мотивации их труда требованиям по достижению поставленных целей;

- проанализировать материальное и финансовое положение организации и определить, соответствуют ли материальные и финансовые ресурсы

достижению намеченных целей;

-просчитать риски и предусмотреть трудности, которые могут помешать выполнению бизнес-плана [3].

Основные функции бизнес-плана:

-инструмент, посредством которого предприниматель может оценить фактические результаты деятельности за определенный период;

-может быть использован для разработки концепции ведения бизнеса в перспективе;

-инструмент привлечения новых инвестиций;

-инструмент реализации стратегии организации.

Назначение бизнес-плана, по мнению Юрасовой М. С., состоит в том, чтобы максимально полно отразить реальные шансы реализации бизнес идеи. Он не только дает истинную оценку существующих возможностей и рисков, но показывает необходимость (или же отсутствие таковой) в привлечении дополнительных инвестиций, открытии кредитных линий [53].

По сути, бизнес-план отражает успешность управления и пути развития организации в процессе достижения поставленной цели.

Успех в бизнесе, по мнению Бочковой Е. В. и Пищулиной Д. С., зависит от трех составляющих: то, насколько глубоким является понимание общего состояния дел на данный момент; насколько ясным представляется тот уровень, который необходимо достичь; планирования процесса перехода из одного состояния в другое.

Сегодня в большинстве коммерческих организаций нет официально принятых планов, нет необходимых механизмов планирования: различного рода норм, нормативов, методик и т. д.

Планирование представляет собой разного рода решения собственника в тех или иных направлениях хозяйственной деятельности, которые, как правило, продумываются лишь на ближайший период времени, при этом не предусматривается ориентация на перспективу.

Бухалков М. И. выделяет пять функций бизнес-плана:

- использование данного документа в целях разработки стратегии бизнеса;
- планирование, позволяющее оценить возможность развития нового направления деятельности, а также осуществлять контроль процессов внутри организации;

- привлечь денежные средства (ссуды, кредиты). Современные российские реалии таковы, что в отсутствии кредитных ресурсов практически невозможно реализовать какой-либо значительный проект, однако при этом получение кредита затруднено;

- привлечь в реализацию планов организации потенциальных партнеров, которые захотят вложить в производство собственные денежные средства или имеющиеся у них технологии;

- улучшить информированность всех сотрудников о предстоящих действиях, координировать их усилия, создать мотивацию достижения целей с помощью привлечения работников в процесс составления бизнес-плана [3].

Бизнес-план соединяет в себе анализ возможности начала или расширения бизнеса в конкретной ситуации и четкое представление о том, как именно управляющее звено данной организации намерено применить имеющийся потенциал.

Бизнес-план крайне важен для того чтобы привлечь деловых партнеров, создать совместные организации, а также для получить финансирование.

В настоящее время наиболее привлекательны те проекты, которые предполагают создание бизнес-линий, объединяющих в себе права собственности, конкурентные преимущества и долгосрочные привилегии: начиная от закупки сырья и найма работников до сбыта продукции.

Исследование Громовой Т. И. показало, что овладение искусством составления бизнес-плана в условиях российской экономики стало крайне актуальным в силу следующих причин:

- отсутствие у поколения предпринимателей опыта управления в условиях рынка;

- постоянно меняются экономические условия, которые требуют от

опытных руководителей постановку и решение задач по-новому;

-чтобы привлечь иностранные инвестиции необходимо умело обосновать свои заявки и доказать инвесторам свои способности и возможности [26].

Черняк В. З. определяет необходимость бизнес-планирования в решении следующих задач:

-изучение емкости и перспективности развития будущего рынка сбыта;

-оценка затрат для производства нужной рынку продукции, соизмеримость их с ценами, по которым можно будет продавать свои товары, чтобы определить потенциальную прибыльность дела;

-обнаружить всевозможные «подводные» камни, подстерегающие новое дело в первые годы его реализации;

-определить те показатели, по которым можно будет регулярно контролировать состояние дел [12, с.26].

Бизнес-план может разрабатываться как на достаточно длительный период, так и на один год, как для вновь создаваемой, так и действующей организации или индивидуального предпринимателя.

По мнению Нор С. А., в зависимости от рыночной ситуации и цели составления бизнес-план может разрабатываться в различных модификациях:

-по бизнес-линиям (продукция, работы, услуги, технические решения),

-по организации в целом (новой или уже действующей);

-бизнес-план может быть нацелен как на развитие организации, так и на ее финансовое оздоровление;

-направления развития могут предусматриваться как для всей организации, так и для ее отдельных подразделений [40, с.108-110].

Всероссийский опрос «ВЦИОМ-Спутник» проведен с 28 по 29 июля 2017 года среди 1,2 тысячи респондентов в возрасте от 18 лет. Опрос был проведен для выявления желания россиян открывать свой бизнес. Согласно опросу уровень предпринимательской активности меняется: доля желающих открыть свой бизнес постепенно снижается (с 32% в 2008 году – до 22% в 2017 году), а оценивающих подобную перспективу как нежелательную – растет – с 49% в

1991 году – до 68% в 2017 году. В то же время уже 7% опрошенных россиян сообщают, что у них есть свой бизнес (в 1991 году – 2%). В этом же опросе выявлено, что 76% начинающих предпринимателей использует бизнес-план при открытии бизнеса, об этом говорится в опросе Всероссийского центра изучения общественного мнения (ВЦИОМ) [57].

По данным исследования бизнес-школы «Сколково», которое проведено в сентябре 2017 года среди 479 предпринимателей, владельцев бизнеса, руководителей высшего и среднего звена, было установлено, что 65% предпринимателей полностью строит свою деятельность на основе бизнес-планирования, 23% прибегают к бизнес-планированию в критических ситуациях [56].

Чаще всего в своей деятельности используют долгосрочное планирование крупные организации. Средние организации же склонны прибегать к услугам консультантов лишь в тех случаях, когда организация уже находится в достаточно сложной ситуации.

Оставшиеся 12% не используют бизнес-планирование совсем. Подготовка полезного бизнес-плана – трудоемкий процесс, требующий определенных материальных затрат, затрат времени многих специалистов организации, объединенных единым руководством и одной идеей. Поэтому многие руководители российских организаций избегают разрабатывать бизнес-планы, предпочитая вести управление посредством интуитивного реагирования на складывающиеся ситуации.

Достаточно часто предприниматели отмечают сложность разработки бизнес-плана в быстроменяющейся среде.

В то же время действенная стратегия организаций наряду с долгосрочными и среднесрочными прогнозами предполагает подготовку своих систем управления к оперативному реагированию на неожиданно возникающие критические ситуации.

По данным исследования РБК, проведенному 30-31 января 2017 года, было установлено, что 63% всех предпринимателей, использующих бизнес-

план, прибегают к помощи сторонних организаций для его составления [59].

При этом готовый бизнес-план приобретают лишь 36%, остальные покупают отдельные исследования или консультируются при написании того или иного раздела бизнес-плана. 37% составляют бизнес-план силами собственной организации. Это подтверждают исследования РИА. В основном в таком случае речь идет о крупных организациях либо о совсем маленьких организациях, которые располагают относительно небольшим бюджетом и не готовы к затратам, связанным с бизнес-планированием [59, 60].

Таким образом, проведенные исследования в очередной раз доказывают, что предприниматели считают необходимым бизнес-планирование – и в качестве основы для начала деятельности и для ее эффективного продолжения.

Обобщая вышеизложенное, можно определить бизнес-план как аналитический документ для планирования предпринимательской деятельности, в котором описываются все основные аспекты будущего коммерческого организации, анализируются все проблемы, с которыми оно может столкнуться, а также определяются способы решения этих проблем.

Бизнес-планирование в качестве целенаправленной экономической деятельности дает возможность рассмотреть одновременно взаимосвязанные экономические, социальные, организационные, инвестиционные, управленческие и другие проблемы организации в качестве целостной системы.

Кроме того, многих проблем бизнеса можно избежать путем бизнес-планирования, поскольку внимание менеджмента будет привлечено к ним прежде, чем они станут критическими. Здесь важно и то, что в бизнес-плане будут оценены не только затраты на организацию таких мероприятий, но и риски возможных потерь.

По мнению Кореняко Е. А., бизнес-планирование имеет особую значимость для принятия оптимальных управленческих решений [31].

В данном документе проводится анализ отрасли, который позволяет определять перспективы развития, описывается сам продукт – уже на этом этапе видны первые недостатки, которые возможно быстро устранить.

Составление плана маркетинга и сбыта продукции дает четкое понимание о том, каким образом и в каких количествах будет реализовываться продукция.

Немаловажным является и то, что четко прописываются имеющиеся ресурсы организации, есть возможность теоретически оценить эффективность вложений. Так же предпринимателем описывается процесс производства, который также помогает выявлять недостатки и более эффективно выстраивать деятельность всего организации.

Просчитывая различные риски, изучая конкурентов, предприниматель четко понимает, с чем ему придется столкнуться, выходя на рынок со своим продуктом.

Таким образом, бизнес-план должен обеспечить анализ, оценку, позиционирование, контроль, управление в условиях неопределенности и динамичности как внешней, так и внутренней среды организации. Конечным результатом бизнес-планирования является ожидаемый экономический эффект, определяющий в общем виде степень достижения заданных плановых показателей, социально-экономических или иных целей.

Именно поэтому возрастает важность бизнес-плана организации. Он служит основой при организации и управлении производством, представляет собой базу, содержит в себе все необходимые разделы, на основании которых вырабатываются и принимаются рациональные управленческие решения. В других условиях принятие оптимального решения невозможно.

## **1.2 Структура, функции, назначение и особенности реализации бизнес-плана**

В любом бизнесе этап создания начинается с обработки идеи. Ее можно выразить в одном предложении, однако по утверждению Менгалиевой О. М. инвестору необходима полная информация и наиболее удобным видом ее представления является бизнес-план [10].

Разделы бизнес-плана и то, на сколько они будут детализированы прежде

всего зависит от размера планируемого проекта и той сферы, к которой он относится.

Структура бизнес-плана также находится в зависимости от объема предполагаемого рынка сбыта, присутствия конкурентов и возможностей роста создаваемой организации.

Традиционная структура бизнес-плана может быть следующей:

- титульный лист;
- меморандум о конфиденциальности;
- резюме;
- цель предлагаемого проекта;
- анализ положения дел в отрасли;
- анализ положения организации в отрасли;
- описание продукта труда;
- маркетинг и план сбыта продукции организации;
- производственный план;
- организационный план;
- финансовый план;
- анализ риска;
- приложения.

I. Титульный лист должен содержать название проекта, название организации, которая планирует реализовать проект, ее месторасположение, номера телефонов, по которым можно связаться с владельцем (руководителем) или уполномоченным на ведение переговоров лицом, фамилия, имя, отчество (полностью) владельца (руководителя) и разработчика бизнес-плана, дата (месяц и год) составления. По мнению Коцкой О. О., если бизнес-план направляется внешнему инвестору или кредитору, возможно вынесение на титульный лист основных финансовых показателей (потребность в финансировании, срок окупаемости, индекс доходности) [33].

II. Меморандум предназначен для защиты авторских прав разработчиков на данный бизнес-план. Его размещают на титульном листе, в случае если он

изложен достаточно кратко, либо это следующая за титульным листом страница.

III. Резюме имеет общеинформативный, рекламный смысл, предназначен для привлечения интереса того лица, которому адресуется бизнес-план. По мнению Бухалкова М. И., именно этот раздел создает на потенциальных инвесторов свое первое впечатление, которое часто имеет решающее значение для судьбы проекта в целом [3]. Предполагается, что этот раздел в нескольких пунктах и сжатой форме содержит весь бизнес-план, раскрывается суть и цели проекта. Резюме должно быть простым и лаконичным, с минимумом специальных терминов. Объем не превышает 1-2 машинописные страницы.

IV. В разделе «Цель предполагаемого проекта» четко определяются и описываются те виды деятельности, продукции или услуг, которые будут в дальнейшем предложены на рынок. По мнению Попадюк Т. Г., следует указывать некоторые аспекты технологии, которая необходима при производстве продукции [7].

Здесь необходимо подчеркнуть уникальные особенности продукции или услуг. Также раздел предполагает описание имеющихся патентов или авторских прав на изобретение или приведения других причин, которые могли бы противостоять проникновению конкурентов на рынок.

V. Раздел «Анализ положения дел в отрасли» излагает результаты проведенного анализа текущего положения дел, а также наметившихся тенденций в развитии отрасли. По мнению Ризванова Н. А., здесь должны быть сделаны выводы по поводу их влияния на реализацию и результативность проекта [43].

VI. Раздел «Анализ положения организации в отрасли» содержит комплексный анализ положения организации в отрасли, результаты его хозяйственной деятельности, организационные характеристики.

Этот пункт выделяет Романов Д., в случае если задача бизнес-плана — формирование новой организации. Раздел обязан убедить инвестора в надежности и перспективности организации, предлагающей проект [8].

VII. Описание продукта труда, по мнению Нор С. А., должен включать детальную информацию о потребительских свойствах продукции (услуги) и превосходстве перед конкурентами. Этот пункт в качестве дополнения может быть сопровождается натуральным образцом, фото, рисунком, технической документацией либо детальным описанием. В случае если предметом проекта представляется не один продукт, в бизнес-проекте предоставляется описание по каждому из них [40].

VIII. В разделе «Маркетинг и план сбыта продукции организации» следует выявить рынок, рассмотреть его и создать стратегию поведения на рынке, т.е. продемонстрировать, с какой целью, в каком размере и какие покупатели станут приобретать продукцию, как можно влиять на спрос. Кроме того, описывается, каким образом подразумевается реализовать новый товар или услугу, какая его предполагаемая стоимость, формируется рекламная стратегия.

Информация раздела призвана убедить возможного потребителя бизнес-плана в наличии рынка сбыта для предмета планирования и способности лиц, реализующих план, ее продавать.

IX. В производственном плане описываются все производственные и другие рабочие процессы. Здесь же рассматриваются все вопросы, связанные с помещениями, их расположением, оборудованием, рабочим персоналом. Мельник Е. С. считает, что в этом разделе должны найти отражение вопросы, каким образом и в какие сроки может быть увеличен или сокращен объем выпуска продукции [38].

В этом разделе также осуществляется расчет производственных издержек на планируемый объем сбыта: калькуляция себестоимости продукции, составление сметы затрат на производство, определение переменных и постоянных затрат в себестоимости.

X. В организационном плане указываются законодательные, нормативные и другие документы, имеющие правовую силу и отношение к данному проекту, а также график реализации проекта.

XI. Финансовый план по мнению Григорьевой Н. В. является важнейшей основой бизнес плана [24]. Финансовое планирование рекомендуется осуществлять путем составления следующих финансовых документов: плана доходов и расходов на каждый год срока реализации проекта с помесечной разбивкой первого года, плана движения денежных средств и планового баланса для первого года. Можно привести результаты анализа безубыточности.

Планируются источники финансирования проекта. Приводится схема возврата кредитных финансовых средств.

Завершаться раздел финансового планирования должен анализом эффективности проекта.

XII. Безусловно, в каждом проекте неизбежно присутствуют определенные трудности, угрожающие его осуществлению. Лобанова Е. Е. выделяет данный раздел «Анализ рисков» как основной. Главные факторы, сопряженные с риском проекта, должны быть изображены просто и объективно. Опасность может идти от конкурентов, личных просчетов в сфере маркетинга и производственной политики, погрешностей в выборе руководящих сотрудников. Опасность может представлять кроме того технический прогресс, который способен моментально «состарить» любую новинку [36].

Риск можно оценивать способами качественного анализа, который состоит в определении условий, сфер и типов риска. Данная деятельность осуществляется экспертным путем на основании навыка работы по данному направлению (к примеру, SWOT-анализ), а также способами количественного анализа [36].

XIII. В приложение могут быть вынесены все документы, которые не являются предметом планирования, но на которые ссылаются в основных разделах бизнес-плана.

В заключение рассмотрения методики бизнес-планирования необходимо отметить, что на данный момент разработано и активно используется на

практике большое количество программных продуктов, позволяющих автоматизировать процедуры составления бизнес-планов.

Разработать бизнес-план не сложно, однако при этом на практике до реализации доходит лишь десятая часть разработанных проектов.

Черняк В. З. подразделяет ошибки бизнес-планов на технические (ошибки, допущенные в расчетах, недостаточно детально подана информация, не соответствуют данные, отсутствуют указания на источники информации, отсутствуют сформулированные выводы и пр.), концептуальные (ошибки концепции проекта: продукт, этапность реализации проекта, технология и пр.) и методические, которые подробно будут рассмотрены ниже [12]:

1. Проект реализуется за счет средств, привлеченных из одного источника.

Самым распространенным недостатком бизнес-плана является отсутствие готовности авторов вкладывать в проект собственные средства.

Среди обычных условий банка – его финансирование достигает максимум 70 % общей потребности проекта. Поразительно, однако большая доля инициаторов проектов отрицает такую практику и полагается на то, что их случай уникальный. Результат таких ожиданий состоит в том, что проект, даже достаточно проработанный, отклоняется. Особенно ярким примером служит то, что зачастую полностью отсутствуют источники выплаты процентов по кредиту до того момента, когда проектируемая идея самостоятельно начинает генерировать наличность.

2. Не сформулировано предложение к инвестору.

Разработчики проектов склонны считать, что формулировать условия участия инвестора в проекте совсем не обязательно и это относится к задаче инвестора.

Обычно бизнес-план предполагает расчет дефицита денежных средств по периодам проекта и планируется все покрыть кредитом – одним и на всю сумму, срок которого «как можно дольше», на основании «рыночного» процента.

А далее один и тот же расчет предъявляется и долевого, и долговому инвестору – просьба сформулировать предложение самим.

Однако тот факт, что авторы проекта продумали интересы инвестора, представляет собой один из важнейших факторов привлекательности проекта.

3. Не проработана организационно-правовая схема реализации проекта. Еще один довольно часто встречающийся недостаток проектов – неясность правовых вопросов, которые относятся к имеющейся собственности, на которой основан проект (это касается земли, зданий, интеллектуальной собственности, лицензий и пр.).

Зачастую нужные ресурсы числятся в различных структурах, их связи с проектом четко не определены, а права на эти объекты не всегда оформлены верно.

Подобная ситуация создает инвестору весомые дополнительные риски и может стать причиной отказа в финансировании.

4. Недооценка длительности и издержек прединвестиционной стадии. Уже после того, как установлены ключевые контуры плана и подготовительные варианты схемы его финансирования, начинается период детализации. Усредненная стоимость этого периода – приблизительно 5 % стоимости проекта: заработная плата проектной команды, командировки и прием делегаций, маркетинговые исследования, проектные работы, множественные организационные расходы.

Единственный выход из ситуации – заинтересовать в разработке бизнес-плана профессионала с опытом участия в осуществлении хотя бы одного более-менее значительного проекта. Лишь на основании опыта возможно сделать верные оценки продолжительности и организационных затрат. И какой бы ни был опыт, полной правильности оценок он не гарантирует.

5. Недоучет издержек на инвестиционной и операционной стадии В итоге «недофинансированной» проработки плана, а в некоторых случаях и попросту от нехватки опыта получается набор недостатков, перемещающихся из одного бизнес-плана в другой. Ниже приведены только некоторые расходные статьи,

которые крайне редко попадают в проекты, а на стадии осуществления преобразуются в проблему из-за отсутствия средств:

- затраты на оплату страховых и таможенных платежей, НДС, комиссий за открытие аккредитивов;

- затраты на доставку, погрузочно-разгрузочные работы, монтаж оборудования, обучение персонала;

- затраты на пуско-наладочные работы (включая материалы, энергоносители, которые пойдут на пробные партии продукции в период отладки оборудования);

- расходы в части формирования и содержания дистрибуции продукции проекта;

- потери в производстве и хранении, брак;

- потери, связанные с неплатежами покупателей;

- платежи, обусловленные отходами производства;

- потребность в оборотном капитале, в особенности на стадии выхода на рынок.

Для устранения этой группы недостатков необходимо участие опытного экономиста.

6. Раздел «Риски проекта» составляется формально.

Почти любой бизнес-план включает пункт «Риски проекта», в котором перечисляются разновидности рисков, оценивается уровень их актуальности для плана и серьезность вероятных последствий. Более того, для того чтобы продемонстрировать резерв прочности проекта зачастую либо рассчитываются ряд сценариев реализации плана, либо проводится исследование чувствительности результата к изменению цен, размеров продаж, инвестиционных потерь. Этого должно быть вполне достаточно. Но даже неглубокое ознакомление с некоторыми программами на стадии реализации дает возможность осознать, что предпосылки, инициирующие осложнения или даже провал проекта, не имеют практически ничего общего с этими рисками, о которых было прописано в бизнес-проекте.

Авторы бизнес-проектов в массе своей ошибочно понимают задачу раздела «Риски»: вместо подтверждения того, что организатор согласен в наиболее негативных моментах сберечь деньги инвестора, рассказывается о том, что план будто бы обладает низким риском и большим резервом прочности (последний зачастую создается искусственно). Такого рода подход дает понять инвестору, то, что его считают человеком недалеким, не понимающим настоящих уровней риска прямых вложений вообще и в нашей стране в частности.

Структура бизнес-плана и его объем зависят от сферы деятельности, к которой относится бизнес, от размера данного бизнеса, от суммы инвестиций, необходимых для его организации, от объема и ассортимента будущего продукта. Основная же часть бизнес-плана имеет организационный и производственный характер. Разработка бизнес-плана предоставляет дополнительные преимущества в управлении организацией: заставляет руководителей анализировать перспективы организации; позволяет осуществлять более четкую координацию предпринимаемых усилий по достижению целей; помогает установить показатели деятельности организации, необходимые для последующего контроля; заставляет руководителей четче и конкретнее определять свои цели и пути их достижения; обеспечивает организацию большую готовность к внезапным изменениям рыночных ситуаций; наглядно демонстрирует обязанности и ответственность всех руководителей организации.

### **1.3 Методы экономической оценки бизнес-плана**

Бизнес-план представляет собой документ, содержащий сведения о перспективах открываемой коммерческой деятельности и методах достижения успеха. Чтобы определить целесообразность предпринимательского дела, возникает необходимость оценки эффективности бизнес-плана. Подобный процесс проводят поэтапно, что позволяет учесть все возможные риски,

которые могут возникнуть на пути реализации проекта.

Сайбель Н. Ю. и Кошкина Е. С. в качестве основного этапа оценки эффективности бизнес-плана выделяют маркетинговый анализ, который представляет собой оценку финансовых возможностей для выполнения проекта. По его результатам определяют следующие показатели:

- возможность конкретной организации реализовывать свою продукцию (услуги);

- возможность конкретной организации получить от реализации прибыль, объема которой хватит для покрытия инвестиционных вложений [45].

Прежде всего, при коммерческом анализе определяют направленность проекта относительно реализации на отечественном или зарубежном рынке. В случае обнаружения несоответствий с политическими взглядами и нормами страны, проект называют недействительным.

Маркетинговый анализ бизнес-плана проводится в два этапа [45].

- 1) Анализ сегмента рынка. В процессе его осуществления определяют целевую аудиторию, а также мотивы, которые будут побуждать к приобретению конкретного товара (услуг). На этом же этапе проводят оценку возможных способов реализационного процесса, а также составляют прогноз спроса.

- 2) Анализ конкуренции. При нем определяют перечень прямых и побочных конкурентов организации, а также дают оценку вероятности вхождения на рынок новых игроков (потенциальных конкурентов) и степени влияния их на итоговые результаты бизнеса. Кроме того, на этом этапе изучают влияние на конкуренцию законных ограничений.

В процессе технической оценки бизнес-планирования определяют:

- технологии, наиболее приемлемые для реализации целей проекта;

- влияние на реализацию проекта региональных условий, включая анализ доступности и цен сырья, материалов, энергоресурсов и кадрового потенциала. На этом же этапе проверяют наличие потенциальных возможностей для составления плана проекта и его реализации.

Для получения наиболее точных результатов оценки эффективности бизнес-плана, Григорьева Н. В. предлагает проводить расчет и анализ целого ряда финансовых показателей:

1. Внутренняя норма доходности. Ее получают путем нахождения отношения суммы потенциальных доходов проекта к общей величине капиталовложений, после чего сравнивают со значением нормы. При равенстве показателя норме или превышении делают вывод о целесообразности инвестирования.

2. Чистая приведенная стоимость. Рассчитывается путем нахождения разницы между стоимостью будущих денежных потоков и суммой инвестиций. При получении показателя выше нуля, можно говорить об эффективности капиталовложений.

3. Срок окупаемости стартового капитала. Это время, в течение которого прибыль от реализации проекта становится равна его величине.

4. Дисконтированный срок окупаемости. Рассчитывается в аналогичном предыдущему показателю порядке, но в основу берется не чистая прибыль, а денежный поток с учетом дисконта.

5. Индекс рентабельности. Определяется путем нахождения отношения приведенной стоимости денежных потоков к аналогичной стоимости инвестиций. Проект принимают только в случае, если значение показателя превышает единицу.

6. Точка безубыточности. Она отражает минимально допустимый объем продаж, при которых проект будет безубыточным (доходы будут равняться расходам).

7. Операционный рычаг. Представляет собой количественное выражение влияния изменения объема продаж на изменение прибыли.

8. Коэффициенты автономии, финансовой зависимости от привлеченных займов и кредитов, коммерческого риска и финансовой устойчивости. Последние два коэффициента позволяют проанализировать структуру стартового капитала посредством определения в ней доли

собственных и привлеченных средств. Организации называют финансово устойчивым, если значение первого показателя ближе к нулю, а второго – больше единицы [24].

То, насколько эффективно используются финансовые ресурсы организации, характеризуется показателями оборачиваемости активов и расчетом рентабельности. Таким образом, эффективность управления можно повысить, сокращая срок оборачиваемости и увеличивая рентабельность путем снижения издержек и увеличения выручки.

Для того чтобы ускорить оборачиваемость оборотных средств не требуются капитальные затраты, однако этот процесс приводит к росту объемов производства и реализации продукции.

Лобанова Е. Е. отмечает, что процесс инфляции довольно быстро обесценивает оборотные средства, это вынуждает организации тратить на приобретение сырья и топливно-энергетические ресурсы все большие ресурсы, а неплатеж покупателей отнимают значительную часть денежных средств из оборота [36].

В качестве оборотного капитала в организации используются текущие активы. Эти фонды, которые используются как оборотный капитал, проходят определенный цикл.

Ликвидные активы применяются с целью покупки исходных материалов, которые затем превращаются в готовую продукцию; она продается в кредит, тем самым создавая счета дебиторов; они же оплачиваются и инкассируются, превращаясь в ликвидные активы.

Любые фонды, которые не используются в нуждах оборотного капитала, могут быть направлены на оплату пассивов. Помимо этого, они могут быть использованы на покупку основного капитала или выплачены в виде доходов владельцам.

Как отмечает Менгалиева О. М., один из способов экономить оборотный капитал, а соответственно – повышать его оборачиваемость заключается в процессе совершенствования управления запасами [10].

Так как организация вкладывает денежные средства в создание запасов, то расходы на хранение связаны не только с затратами на склады, но и с риском того, что товар может испортиться и устареть, а также с временной стоимостью капитала, т.е. с нормой прибыли, которую можно было получить за счет других инвестиционных операций с эквивалентной степенью риска.

Экономические и организационно-производственные результаты, связанные с хранением определенных видов текущих активов в том или ином размере, имеют специфический характер.

Большие запасы готовой продукции (связанные с планируемым объемом продаж) снижает возможность образования дефицита продукции при неожиданно высоком спросе.

Таким образом, довольно значительные запасы сырья и материалов спасают организацию в случае неожиданной нехватки соответствующих запасов от прекращения процесса производства или покупки более дорогостоящих материалов-заменителей.

Повышение количества заказов на приобретение сырья и материалов, безусловно, приводит к образованию большего объема запасов, тем не менее, это имеет смысл, в том случае если организация сможет добиться от поставщиков снижения цен.

Эти же причины обуславливают желание организации иметь достаточные запасы готовой продукции, которые позволят более экономично осуществлять управление производством. В результате этого уже сама организация, как правило, может предоставлять скидку для своих клиентов.

Повысить оборачиваемость оборотных средств получается за счет выявления результатов и затрат, которые связаны с хранением запасов, и подведения разумного баланса запасов и затрат.

Для того чтобы ускорить оборачиваемость оборотных средств, по мнению Попадюк Т. Г. в организации целесообразно:

- планировать закупки необходимых материалов;
- вводить жесткие производственные системы;

- использовать современные склады;
- совершенствовать прогнозирование спроса;
- быстро доставлять сырье и материалы [7].

Вторым способом ускорить оборачиваемость оборотного капитала является уменьшение счетов дебиторов.

Величина дебиторской задолженности формируется за счет многих факторов: вид продукции, емкость рынка, степень насыщенности рынка данной продукцией, принятая в организации система расчетов и др.

Управление дебиторской задолженностью предполагает, прежде всего, контроль за оборачиваемостью средств в расчетах. Ускорение оборачиваемости в динамике является положительной тенденцией. Большим значением обладает отбор потенциальных покупателей и правильное определение условий оплаты товаров, которая предусматривается в контракте.

Отбор осуществляется путем применения формальных критериев: насколько соблюдена платежная дисциплина в прошлом, прогнозируется финансовая возможность покупателя к оплате запрашиваемого им объема товаров, текущая платежеспособность, финансовая устойчивость, экономические и финансовые условия организации продавца (затоваренность, степень нуждаемости в денежной наличности и т.п.).

Постоянные клиенты, как правило, оплачивают товары в кредит, при этом условия данного кредита регулируются множеством факторов.

Коренько Е. А. утверждает, что в экономически развитых странах широкое распространение получила схема «2/10 полная 30», означающая, что:

- покупателю дается двухпроцентная скидка в случае оплаты полученного товара в течение десяти дней с начала периода кредитования;
- покупателем оплачивается полная стоимость товара, когда оплата совершается в период с 11 по 30 день кредитного периода;
- если покупатель не вносит оплату в течение 30 дней, он будет вынужден дополнительно заплатить штраф, величина которого может варьироваться в зависимости от момента оплаты [31].

Наиболее приемлемые способами воздействия на дебиторов для того, чтобы погасить задолженность: направлять письма, звонить, нанести персональный визит, продать задолженность специальным организациям (факторинг).

Третьим способом сократить издержки оборотного капитала является лучшее использование наличных денег.

С позиции инвестирования Буров В. П. определяет денежные средства как один из частных случаев инвестирования в товарно-материальные ценности. Поэтому к ним применяются общие требования [2].

Во-первых, существует необходимость базового запаса денежных средств на выполнение текущих расчетов.

Во-вторых, существует необходимость определенных денежных средств на покрытие непредвиденных расходов.

В-третьих, рационально иметь определенное количество свободных денежных средств, которые обеспечат возможное или прогнозируемое расширение деятельности.

Таким образом, к денежным средствам могут быть применены модели, разработанные в теории управления запасами и позволяющие оптимизировать величину денежных средств. Речь идет о том, чтобы оценить:

- общий объем денежных средств и их эквивалентов;
- какую долю следует держать на расчетном счете, а какую в виде быстрореализуемых ценных бумаг;
- когда и в каком объеме осуществлять взаимную трансформацию денежных средств и быстрореализуемых активов [2].

По банковским счетам, на которых организации держат свои ликвидные активы, процент не уплачивается.

Однако другие ликвидные активы (краткосрочные государственные ценные бумаги, депозитные сертификаты) приносят доход в виде процентов.

Особое внимание в процессе анализа эффективности проекта Бочкова Е. В. и Пищулина Д. С. уделяют оценке внешних факторов и чувствительности к

ним существования конкретного вида бизнеса [15].

К таким факторам относятся:

- инфляция;
- ставка кредитных процентов;
- величина стабильных и переменных затрат;
- размеры инвестиционных вложений;
- ценообразование на конкретные виды продукции;
- объемы реализации;
- и многие другие.

Степень влияния каждого фактора на течение проекта вычисляется и анализируется отдельно, а минимально воздействующие обстоятельства учитываются в качестве постоянной величины. Иными словами, в процессе оценки внешних факторов, выделяют самые проблемные для конкретного вида бизнеса и определяют для них точку безубыточности.

На заключительном этапе анализа эффективности бизнес-плана, по мнению Лобановой Е. Е., необходимо осуществлять оценку самых худших сценариев, до которых может прийти данный вид коммерческой деятельности [36].

Как правило, любой бизнес подвержен следующим видам рисков:

-Производственному, когда исполнитель не может выполнить свои обязательства перед заказчиком.

-Финансовому, когда предприниматель, в случае обращения за заемным капиталом, не в состоянии исполнить свои финансовые обязательства перед инвесторами.

-Инвестиционному, когда происходит снижение стоимости финансово-инвестиционного портфеля, включающего не только собственные, но и привлеченные ценные бумаги.

-Рыночному, при котором проявляется варьирование рыночных процентов на фондовом рынке, а также снижение курса валют.

-Политическому, когда результатом деятельности становится убыток,

сформировавшийся под влиянием политических изменений.

Оценку отрицательных сценариев проводят в следующем порядке: определяют возможные виды рисков;

-проводят оценку эффективности плана для каждого итогового показателя, путем вычисления показателей для всех условий его реализации;

-проводят анализ оптимистического, нормального и пессимистического итогового сценария реализации бизнеса [36].

В выводах о перспективных результатах деятельности обязательно отмечают течение отрицательного сценария.

Оценка бизнес-плана представляет собой логическое завершение процесса бизнес-планирования, результаты которого позволяют окончательно определить целесообразность реализации проекта конкретного вида коммерческой деятельности. Она необходима при поиске инвесторов, при подборе оптимального варианта кредитования, при разработке рентабельного инвестиционного предложения, при выборе условий страхования рисков, при участии в инвестировании, а также во многих других ситуациях, связанных с прояснением неопределенностей.

Подобный анализ проводят специальные организации, но, чтобы получить качественный результат, желательно, обращаться к специалистам, имеющим опыт и репутацию.

Перечисленные методы экономической оценки бизнес-плана и способы их реализации на практике являются наиболее оптимальным в условиях российской экономики.

Организация должно пользоваться данными методами не только в период кризиса, но и в стабильное время.

Кроме этого необходимо постоянно искать способы совершенствования ведения бизнеса, которые помогут повысить не только оборачиваемость активов и рентабельность деятельности, но и другие весомые показатели, повышающие эффективность работы организации.

В настоящий момент существует множество разнообразных методов и

практических приёмов оценки эффективности инвестиционных проектов, которые представлены в таблице 1.1 [27].

Таблица 1.1 – Развитие методов оценки экономической эффективности инвестиционных проектов

Период	Нормативный документ / Подход	Методы	Недостатки / Преимущества
Централизованная экономика	Методики определения эффективности капитальных вложений	Минимизация приведённых затрат, коэффициент эффективности, срок окупаемости	Не учитывались альтернативные затраты, инфляция. Амортизация рассматривалась как элемент затрат.
Экономика переходного периода	Методические рекомендации по оценке эффективности инвестиционных проектов	Чистый доход; чистый дисконтированный доход; внутренняя норма доходности; срок окупаемости	Однокритериальный подход к оценке экономической эффективности проектов
Современный период	Комплексный подход на основе использования статических, динамических и альтернативных показателей	Методы многоцелевой оптимизации	Многокритериальный подход к оценке инвестиционных проектов

В таблице 1.2 представлены основные методы и показатели оценки эффективности бизнес-планов инвестиционных проектов в экономике.

Таблица 1.2 – Основные методы и показатели оценки эффективности бизнес-планов инвестиционных проектов

Название показателя	Синонимы	Условное обозначение	Английский аналог названия показателя
Статические (или традиционные, простые, учётные, не учитывающие фактор времени) методы в оценке эффективности инвестиционных проектов			
Срок окупаемости	Период окупаемости	PP	Payback Period
Коэффициент эффективности инвестиций	Учётная норма прибыли	ARR	Accounting Rate of Return

Окончание таблицы 1.2

Название показателя	Синонимы	Условное обозначение	Английский аналог названия показателя
Динамические (дисконтные, дисконтированные, временные, основанные на учёте фактора времени) методы в оценке эффективности инвестиционных проектов			
Чистый дисконтированный доход	Чистая приведённая (или текущая) стоимость	NPV	Net Present Value
Внутренняя норма доходности	Внутренняя норма окупаемости	IRR	Internal Rate of Return
Индекс доходности	Индекс рентабельности (прибыльности)	PI	Profitability Index
Модифицированная внутренняя норма доходности	Модифицированная внутренняя норма прибыли	MIRR	Modified Internal Rate Of Return
Дисконтированный срок окупаемости	Дисконтированный период окупаемости	DPP	Discounted Payback Period
Альтернативные методы в оценке эффективности инвестиционных проектов			
Стратегическая чистая приведённая стоимость	Стратегическая чистая текущая стоимость	SNPV	Strategic Net Present Value
Скорректированная текущая стоимость	Скорректированная приведённая стоимость	APV	Adjusted Present Value
Экономическая добавленная стоимость	Добавленная стоимость	EVA	Economic Value Added
Денежная добавленная стоимость	Добавленная стоимость денежного потока	CVA	Cash Value Added
Рыночная добавленная стоимость	-	MVA	Market Value Added
Рентабельность инвестиций по денежному потоку	Денежный поток на инвестированный капитал	CFROI	Cash Flow Return on Investment
Денежная рентабельность инвестированного капитала	-	CROCI	Cash Return on Capital Invested
Реальные опционы	-	ROV	Real option valuation

Первым шагом оценки является выбор стратегии, целей, задач бизнес-плана. Затем, если бизнес-план конкретного проекта отвечает требованиям первого этапа отбора, проводится маркетинговая оценка бизнес-плана и анализ уровня защиты данного проекта.

На следующих этапах необходимо оценить денежные потоки бизнес-плана, а также произвести расчет показателей экономической эффективности, для этого рекомендуется использовать, приведенную в таблице 1.2 систему критериев экономической оценки проекта по созданию нового организации.

Одновременное использование при оценке инвестиционных проектов статических, динамических и альтернативных методов в оценке долгосрочных инвестиций позволяет расширить итоговую информационную картину инвестиционного планирования и более полно оценить факторы, влияющие на проект и эффекты от его реализации.

Таким образом, применение статических, динамических и альтернативных методов оценки инвестиционных проектов может в достаточно высокой степени показать корректную картину эффективности инвестиций. Однако не один из перечисленных методов не может быть использован сам по себе, без учёта результатов по другим критериям, то есть применять эти методы стоит только в комплексе. Каждый из методов имеет чёткие математически формулы, результаты и критерии.

Обобщая проведенное исследование в главе можно сделать вывод, что на современном этапе организации ощущают влияние кризиса в виде снижения прибыли и сокращения возможностей для финансирования новых проектов. Поэтому организации должны осуществить фундаментальные преобразования. Оптимальным вариантом достижения таких решений является новая прогрессивная форма плана – бизнес-план. Бизнес-план поможет предупредить и достойно встретить многие неизбежные проблемы в развитии бизнеса.

Именно поэтому возрастает важность бизнес-плана организации. Он служит основой при организации и управлении производством, представляет собой базу, содержит в себе все необходимые разделы, на основании которых вырабатываются и принимаются рациональные управленческие решения. В других условиях принятие оптимального решения невозможно.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Баринов, В.А. Бизнес-планирование : учебное пособие / В.А. Баринов. – Изд. 4-е, перераб. и доп. – Москва : Форум, НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 272 с.
2. Буров, В.П. Бизнес-план организации. Теория и практика : учебное пособие / В.П. Буров, А.Л. Ломакин, В.А. Морошкин. – Москва : НИЦ Инфра-М, 2015. – 192 с.
3. Бухалков, М.И. Планирование на предприятии : учебник / М.И. Бухалков. – Изд. 4-е, испр. и доп. – Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 411 с.
4. Волков, А.С. Бизнес-планирование : учеб. пособие / А.С. Волков, А.А. Марченко. – Москва : РИОР: ИНФРА-М, 2016. – 81 с.
5. Горбунов, В.Л. Бизнес-планирование с оценкой рисков и эффективности проектов : научно-практическое пособие / В.Л. Горбунов. – Москва : ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2018. – 248 с.:
6. Дубровин, И.А. Бизнес-планирование на предприятии : учебник / И.А. Дубровин. – Изд. 2-е. – Москва : Дашков и К, 2017. – 432 с.
7. Попадюк, Т.Г. Бизнес-планирование : учебник / Под ред. проф. Т.Г. Попадюк, проф. В.Я. Горфинкеля. – Москва : Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2017. – 296 с.
8. Романова, М.В. Бизнес-планирование : учебное пособие / М.В. Романова. – Москва : ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 240 с.:
9. Смирнов, С.Е. Бизнес-планирование : учебник / под ред. проф. Т.Г. Попадюк, проф. В.Я. Горфинкеля. – Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2018. – 296 с.
10. Матиашвили, В.М. Экспресс-диагностика состояния базовых корпоративных компетенций Вашей организации на основе матрицы «13 мегатрендов во внешней среде бизнеса» : монография / В.М. Матиашвили. – Москва : Альпина Пабlishер, 2018. – 269 с.
11. Морошкин, В.А. Бизнес-планирование : учеб. пособие / В.А.

Морошкин, В.П. Буров. –Изд. 2-е, перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2016. – 288 с.

12. Черняк, В.З. Бизнес-планирование : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлениям «Экономика» и «Менеджмент» / В.З. Черняк; Под ред. Черняк В.З. – Изд. 4-е, перераб. и доп. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 591 с.

13. Ариничев, И.В. Математическая модель накопления прибыли малого организации с учетом реинвестирования в основной капитал / И.В. Ариничев // Актуальные проблемы экономической теории и практики: сборник научных трудов / под ред. В. А. Сидорова. Выпуск 17. – Краснодар: Кубанский государственный университет, 2014. – С. 144–150.

14. Борискина, М.А. Некоторые методические предпосылки разработки инвестиционного бизнес-плана / М.А. Борискина, А.В. Комкова //Современные наукоемкие технологии. – 2013. – № 10-1. – С. 55-56.

15. Бочкова, Е.В. Особенности и проблемы бизнес-планирования / Е.В. Бочкова, Д.С. Пищулина // Эволюция научной мысли : материалы V Международной научно-практической конференции (Уфа, 25 марта 2015 г.). – Уфа: Аэтерна, 2015. – Ч. 1. 3.

16. Брежнева, О.В. Инновационное бизнес-планирование в современных рыночных условиях / О.В. Брежнева// Экономические науки в России и за рубежом. – 2014. – № XIV. – С. 20-21.

17. Бронникова, Т.С. Бизнес-план проекта как инструмент стратегического инновационного развития организации / Т.С. Бронникова, Т.В. Рыжкова //Вестник Московского государственного университета леса. – Лесной вестник, 2013. – № 4 (96). – С. 155-159.

18. Будякова, А.А. Роль бизнес-плана в управлении организацией /А.А. Будякова, Ж.Н. Моисеенко // Вестник Донского государственного аграрного университета. – 2015. – № 4–1 (18). – С. 44–48.

19. Ворожбит, О.Ю. Предпринимательская среда как фактор взаимодействия предпринимательских структур / О.Ю. Ворожбит, Н.Ю.

Титова// Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. – 2014. – № 1. – С. 134–139.

20. Вязова, Г.А. Алгоритм управления себестоимостью продукции в рамках бизнес планирования / Г.А. Вязова // Российское предпринимательство. – 2017. – №9. – С. 116-118.

21. Галкин, В.Д. Бизнес-планирование и пути его совершенствования / В.Д. Галкин // Проблемы современной экономики : материалы XXII Международной научно-практической конференции. – 2017. – Ч.2.

22. Гарибзянова, Е.Е. Переход от традиционного бизнес-планирования к бизнес-планированию с учетом принципов самообучающейся организации / Е.Е. Гарибзянова// Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2016. – № 1-3. – С. 33-35.

23. Гончарова, Е.В. Бизнес-планирование / Е.В. Гончарова, Л.Н. Медведева // Хроники объединенного фонда электронных ресурсов Наука и образование. – 2016. – № 8 (87). – С. 57.

24. Григорьева, Н.В. Финансовый план как важнейшая составляющая бизнес-плана / Н.В. Григорьева // Экономическое развитие России. – 2016. – №7. – С. 819-822.

25. Грицук, Р.Н. Особенности бизнес-планирования на российских организациях / Р.Н. Грицук // Актуальные проблемы теории и практики развития экономики региона. – 2015. – С. 240–243.

26. Громова, Т.И. Бизнес-планирование как способ укрепления позиции организации/ Т.И. Громова // Вопросы экономики и управления. – 2018. – №1. – С. 103-105.

27. Губанова, Е.В. Развитие методов оценки эффективности бизнес-планов инвестиционных проектов / Е.В. Губанов // Вестник Калужского университета. – 2013. – № 3-4. – С. 30-37.

28. Довыденко, К.В. Сравнительный анализ особенностей инвестиционного бизнес-планирования в российской и зарубежной предпринимательской практике / К.В. Довыденко // Закономерности и

тенденции развития науки : сборник статей Международной научно-практической конференции. – 2015. – С. 78-81.

29. Калдияров, Д.А. Перспективы развития контроллинга в системе бизнес-планирования / Д.А. Калдияров, А.Е. Беделбаева // Наука и Мир. – 2014. – № 1 (5). – С. 156-158.

30. Колесникова, Н.А. Бизнес-план и инвестиционный проект / Н.А. Колесникова, В.Н. Лившиц, Е.Р. Орлова // Труды Института системного анализа Российской академии наук. – 2013. – Т. 63. № 1. – С. 4-15.

31. Кореняко, Е.А. Система бизнес-планирования на предприятии как основа для выработки оптимальных управленческих решений/Е.А. Кореняко, Е.В. Колмаков // Социально-экономические явления и процессы. – 2017. – №7-8. – С. 85-88.

32. Короткова, О.В. Особенности разработки бизнес-планов на малых организациях / О.В. Короткова // Синергия Наук. – 2017. – № 16. – С. 178–186.

33. Коцкая, О. О. О необходимости бизнес планирования / О.О. Коцкая // Российский экономический журнал. – 2016. – №8. – С. 558-560.

34. Кошкина, Е.С. Что нужно знать для открытия собственного бизнеса? / Е.С. Кошкина, Н.Ю. Сайбель // Экономика, управление, финансы: материалы VII Междунар. науч. конф. – Краснодар: Новация, 2017.

35. Кривоносова, А.В. Структура бизнес-плана и сущность бизнес-планирования на предприятии / А.В. Кривоносова // Научный и интеллектуальный потенциал. – Самара: ООО «Центр научных исследований и консалтинга», 2017. – С. 14–16.

36. Лобанова, Е.Е. Риски, рассматриваемые при разработке бизнес-плана / Е.Е. Лобанова // Российский экономический журнал. – 2016. – №5. – С. 364-367.

37. Медведев, А.В. К задаче экспресс-бизнес-планирования / А.В. Медведев// Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2014. – № 4. – С. 231а.

38. Мельник, Е.С. Инструменты внутриорганизационного

планирования на организациях / Е.С. Мельник // Российский экономический журнал. – 2017. – №9. – С. 97-99.

39. Мусагалиева, Л.В. Цель, задачи и особенности составления бизнес-плана на предприятии / Л.В. Мусагалиева, Н.А. Гужвина // Актуальные проблемы аграрной экономики. пос. Персиановский: ФГБОУ ВПО Донской государственный аграрный университет, 2014. – С. 143–145.

40. Нор, С.А. Бизнес-план как ключевой документ при создании и развитии организации/ С.А. Нор // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы II Междунар. науч. конф. – Москва : Буки–Веди, 2016. – С. 108-110.

41. Осипов, А.Н. Организационно-экономические основы интегрированного управления инвестициями / А.Н. Осипов, Б.А. Колотилин, И.В. Ларионов // Инвестиции. – 2013. – № 2. – С. 35–38.

42. Ремизова, Ю. Управление инвестициями и разработка инвестиционных решений: системный подход / Ю. Ремизова // Проблемы теории и практики управления. – 2015. – № 9. – С. 126-128.

43. Ризванов, Н.А. Бизнес-план как инструмент привлечения инвестиций / Н.А. Ризванов // Вопросы экономики и управления. – 2017. – №2. – С. 81-84.

44. Романов, Д. Как разработать бизнес-план, который заинтересует инвесторов и пригодится менеджерам / Д. Романов // Интернет журнал «Генеральный директор». – 2018. – 19-23.

45. Сайбель, Н.Ю. Бизнес-план как фундамент успешного развития организации / Н.Ю. Сайбель, Е.С. Кошкина // Вопросы экономики и управления. – 2017. – №1. – С. 95-98.

46. Троянова, Е.Н. Проблемы бизнес планирования на организациях в условиях экономического кризиса / Е.Н. Троянова, А.В. Рыжов // Приоритетные модели общественного развития в эпоху модернизации: экономические, социальные, философские, политические, правовые аспекты. – 2016. – С. 96-98.

47. Фадеева, Г.Д. Виды рыночных стратегий строительного

организации / Г.Д. Фадеева, В.В. Пашкова, К.С. Паршина // Молодой ученый. – 2013. – № 11. – С. 485–487.

48. Харькова, Н.В. Методологическая основа анализа бизнес-планирования, общие задачи анализа и проблемы бизнес-планирования / Н.В. Харькова, В.В. Тараев// Актуальные проблемы финансов глазами молодежи : материалы III Всероссийской студенческой научно-практической конференции. – 2017. – С. 376-379.

49. Чабанова, А.Ю. Роль бизнес-планирования в системе управления коммерческой организацией/ А.Ю. Чабанова, Д.А. Кондрашкина// Вестник Московского финансово-юридического университета. – 2013. – № 2. – С. 151-154.

50. Чараева, М.В. Обзор методик формирования инвестиционного бизнес-плана / М.В. Чараева, А.В. Палеев // Финансы и кредит. – 2014. – № 18. – С. 2–8.

51. Шальнева, В.В. Оценка эффективности бизнес-плана на предприятии / В.В. Шальнева, А.И. Кириенкова // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. – 2016. – № 2 (35). – С. 67–71.

52. Шкурко, Н.В. Методический подход к разработке структуры бизнес-плана в предпринимательских структурах / Н.В. Шкурко //Современные проблемы науки и образования. – 2013. – № 1. – С.299.

53. Юрасова, М.С. Бизнес-планирование как инструмент эффективной инвестиционной / М.С. Юрасова // Вопросы экономики и управления. – 2016. – №11. – С. 128-131.

54. Ямалетдинова, Г.Х. Финансовые модели в бизнес-планировании / Г.Х. Ямалетдинова // Фундаментальные и прикладные исследования в современном мире. – 2014. – Т. 2. № 5. – С. 160-162.

55. IT-Аутсорсинг [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.entry.pt>.

56. SKOLKOVO IEMS исследовал использование бизнес-планирования российскими предпринимателями [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

<http://www.skolkovo.ru/public/ru/news-research-feed/item/2085-2017-09-26-987/>.

57. Ежедневный всероссийский опрос «СПУТНИК» Необходим ли бизнес-план при открытии бизнеса? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://wciom.ru/research/research/sputnik/5a2e8d062321f2f6ba41122f>.

58. Преимущества бизнес-планирования // Старинная монета [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://old-moneta.ru/other/preimushhestva-biznes-planirovaniya.html>.

59. РБК: Исследования бизнес-планирования в России 2017: данные 2010-2017, прогноз до 2021 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://marketing.rbc.ru/research/33343/>.

60. РИА Новости Результаты опроса по бизнес-планированию [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ria.ru/economy/20180118/1512844211.html>.