

**БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ
КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ**

О. Н. Бекетова, В. И. Найденов

В данной книге раскрыты теоретические аспекты бизнес-планирования, даны методические рекомендации по разработке всех разделов бизнес-плана.

Предназначено для студентов, аспирантов, преподавателей экономических вузов и факультетов, руководителей и специалистов предприятий, начинающих дело предпринимателей.

ЛЕКЦИЯ № 1. Содержание и организация бизнес-планирования на предприятии

1. Теоретические основы бизнеса

Слово «**бизнес**» (от англ. *business*) означает любое занятие, дело, приносящее доход. Человек, занимающийся бизнесом, — это бизнесмен (от англ. *businessman*), т. е. делец, коммерсант, предприниматель. В новых экономических справочниках бизнесом называется экономическая деятельность субъекта в условиях рыночной экономики, нацеленная на получение прибыли путем создания и реализации определенной продукции (товаров, работ, услуг). Также понятие «бизнес» может рассматриваться как синоним понятия «предпринимательство». Предпринимательская деятельность, предпринимательство представляет собой инициативную самостоятельную деятельность граждан и их объединений, направленную на получение прибыли, осуществляется гражданами на свой риск и под имущественную ответственность в пределах, определяемых организационно-правовой формой предприятия.

Таким образом, **бизнес** — это приносящая доход деятельность граждан, имеющих собственность. Кроме того, **бизнес** — это и совокупность отношений между всеми его участниками, образующими команду единомышленников с целью получения дохода, прибыли, развития фирмы, предприятия, организации. Участниками бизнеса выступают следующие группы людей:

- 1) собственно **предприниматели**, т. е. лица, осуществляющие инициативную деятельность на свой риск, под свою экономическую и юридическую ответственность, а также коллективы предпринимателей. Деловой интерес участников бизнеса первой группы — получение доходов — реализуется через производство и реализацию продукции. В процессе своей деятельности они вступают в деловые взаимоотношения, а также в отношения с другими участниками бизнеса, образуя в итоге сферу предпринимательского бизнеса. Последняя включает три компо-

нента: производство продукции, коммерцию (торговлю) и коммерческое посредничество.

Бизнес нельзя сводить лишь к коммерции (торговле) и коммерческому посредничеству. Бизнес — это прежде всего производство, составляющее основу любой экономики;

2) **индивидуальные и коллективные потребители продукции**, предлагаемой предпринимателями, а также коллективы потребителей, образующих свои союзы, ассоциации и т. п.

Деловой интерес участников бизнеса этой группы — приобретение товаров и услуг. Он реализуется посредством налаживания контактов с производителями и продавцами продукции на основе взаимной выгоды. Если для предпринимателей выгодой является доход, то для потребителей — товар или услуга, удовлетворяющие их потребности. Реализуя свои потребительские интересы, эта группа участников бизнеса образует сферу потребительского бизнеса;

3) **работники, осуществляющие трудовую деятельность** по найму, на контрактной или иной основе, а также их профессиональные союзы. Деловой интерес участников бизнеса третьей группы — извлечение доходов — реализуется посредством работы в фирме, организации, на предприятии. Если для предпринимателей выгодой в сделках является конечный доход фирмы, то для наемных работников — личный доход, получаемый в результате выполненной работы. Реализуя свои интересы, данная группа участников образует сферу трудового бизнеса;

4) **государственные органы, учреждения и организации**, когда они выступают непосредственными участниками сделок. Речь идет о предоставлении правительственных заказов предпринимателям, определении цен, состава и объема льгот при их выполнении и т. д. В таких случаях государственные органы являются равноправными партнерами других участников бизнеса. Деловой интерес участников этой группы — осуществление общегосударственных программ (научно-технических, научно-производственных, социальных и др.) в целях удовлетворения потребностей как государства в целом, так и всех его граждан. Принцип взаимной выгоды при таких сделках следующий. Фирмы стимулируются государством для участия в этих программах, а государство получает возможность реализовать их на практике, образуя в конечном счете сферу государственного бизнеса.

Бизнес как система представляет собой явление, наделенное четырьмя свойствами — целесообразностью, целостностью, противоречивостью и активностью.

Целесообразность означает, что бизнес любому элементу внутри него придает рациональную направленность на объединяющее эти элементы начало — получение дохода, прибыли. Высшие цели бизнеса обычно выводят из требований так называемого закона свободной конкуренции. Высшие цели, в свою очередь, подразделяются на более конкретные цели, выступающие средствами получения первых. Целостность означает, что бизнес пронизывает все сферы, сектора, территории и элементы экономики в той мере, в какой это необходимо для полной реализации его высшей цели, — увеличения прибыли. Иначе говоря, бизнес должен свободно проникать в те сферы, которые для него являются жизненно важными в данных условиях. Запреты и ограничения должны быть сведены к разумному уровню. Бизнес нельзя представить без своей среды и главных элементов, к которым относят менеджмент, маркетинг, финансовую систему, право и т. д.

Противоречивость означает, что бизнес должен состоять из противоречий, так как они — источник любого развития. В бизнесе можно наблюдать множество противоречий: между предпринимателями и наемными работниками, потребителями и производителями, предпринимателями и профсоюзами или органами государственной власти. В нормальных условиях все эти противоречия служат источниками развития бизнеса, укрепления и упрочнения его целостности. Однако в конфликтных ситуациях, которые выходят из-под разумного общественного контроля, возможны и известны полные исторического драматизма события, не только не укрепляющие, а, наоборот, значительно ослабляющие систему бизнеса. Это социально-политические перевороты, гражданские войны и т. д. Они приводят порой к полной утрате основополагающих основ бизнеса: частной собственности, конкуренции и экономической свободы гражданина.

Активность означает, что бизнес — явление социальное, тесно связанное с социальными системами, деятельностью людей. Каждый из предпринимателей должен свободно и на правовой основе выбирать свое дело, не нанося противоправного ущерба другим людям, не мешая им развивать свой бизнес. Разумная активность деловых людей реализуется обычно в богатстве индивидуумов

и общества, размерах валового национального продукта страны, республики, уровне жизни граждан, привлекательности той или иной страны для проживания в ней.

Современный бизнес — это не просто система, обладающая необходимыми признаками целесообразности, целостности, противоречивости и активности. Бизнес — это и внутренне регулируемая или саморегулирующаяся система. Предприниматели заинтересованы не только в свободном соперничестве друг с другом, но и в согласовании отдельных сторон своего рыночного поведения. Современное высокоразвитое производство за отдельные ошибочные шаги в бизнесе платит дорогую цену. Банкротство даже среднего по размерам предприятия означает сотни уволенных рабочих, потерю миллионных капиталов, невыполнение договорных партнерских обязательств, остановку смежных производств и т. д. Если цепь таких неблагоприятных событий сомкнется в единое целое, то это может вызвать кризис разрушительной силы, когда экономические потери превышают выгоды от предпринимательства. Западный мир уже давно усвоил это, пережив сильнейший в этом отношении урок, которым стал экономический кризис 1929—1933 гг. Тогда потрясения экономики западных стран были столь велики, что безработица и инфляция подставили под сомнение саму целесообразность и сохранение бизнеса как системы. Это в совокупности с другими факторами породило в конечном счете тягу к национал-социализму, тотальному центру, централизованному планированию в бывшем СССР, а также критику западных ценностей рынка. В то же время многие ученые Запада пришли к выводу, что бизнес надо не свергивать, а регулировать, помогая ему реализовать все то, за что он и считается социально ценным явлением.

Государственные институты (органы, комитеты, комиссии парламента) выступают в развитых государствах своего рода арбитрами при обострении конфликтов между предпринимателями и работниками. Правила игры в бизнесе направлены на противодействие монополизации экономики, недобросовестной конкуренции со стороны предпринимателей, предприятий государственного сектора, работников. Противодействие оказывается тем фирмам, которые пытаются навязывать свои предпринимательские интересы другой стороне, снижая при этом общую эффективность бизнеса в отрасли или экономике в целом. Точно так же противодействие оказывается и незанятой части населения

и профсоюзам, которые требуют через свои общественно организованные действия (забастовки, пакетирования, митинги и др.) принятия фирмами и государственными органами решений, резко снижающих эффективность национальной экономики.

Кроме того, бизнес — это явление развивающееся, так как связано с направлением на прибыль. А прибыль, как правило, может быть получена там, где спрос на товары и услуги не насыщен и в конечном итоге стимулирует развитие новых профессиональных сфер производства. В результате бизнес омолаживается, переливая свои капиталы туда, где прибыль выше, чем в традиционных сферах.

На определенном этапе экономического развития страны актуальным становится тот или иной фактор бизнеса. Для развития экономики страны становится важным совершенствование производства на основе новых технологий, повышение эффективности сферы реализации товаров, экологизация производства. По совокупности приоритетных на данный момент факторов экономического развития специалисты пересматривают свои подходы к бизнесу, вырабатывая его новые концепции. Конечно, они впитывают в себя и более ранние, доказавшие свою действенность. Это расширяет теорию и практику бизнеса. Например, в США, Великобритании и Германии приоритетное внимание уделяется сейчас таким факторам, как рост свободного времени, внутрифирменное стратегическое планирование.

Поскольку основу бизнеса составляет частная собственность, то в зависимости от ее видов выделяют и основные формы бизнеса.

В 1980-е гг. наблюдался бум предпринимательства, в основе которого лежали многие причины, в том числе:

- 1) вступление мировой экономики в очередной этап НТР;
- 2) обострение конкурентной борьбы;
- 3) повышение уровня образования кадров.

Огромную роль в ряде стран, в том числе в Японии, сыграло снятие барьеров для межотраслевого перелива капиталов, заложенных в принципах отраслевого регулирования.

В 1980-е гг. появилась концепция интрапренерства как специфического внутрифирменного предпринимательства. Интрапренеры — это новаторы, добившиеся реализации своих новаторских идей и принешие своей фирме большие прибыли. Основными чертами интрапренерства являются:

- 1) высокая степень ориентации на нововведения;
- 2) выпуск конкурентоспособной продукции;

- 3) применение передовых принципов управления;
- 4) поощрение новаторства.

Созданию благоприятного предпринимательского климата во многом способствует инфраструктура предпринимательства: союзы предпринимателей и ассоциации, консультационные и информационные центры.

Таким образом, формирование рыночных отношений в стране началось в условиях отсутствия многих элементов и признаков рынка. К числу факторов, способствующих созданию благоприятного предпринимательского климата, обычно относят:

- 1) стабильность государственной и социальной политики, направленной на поддержку предпринимательства;
- 2) льготный налоговый режим, обеспечивающий стимулы для открытия новых предприятий или роста уже существующих;
- 3) меры, содействующие притоку в сферу бизнеса финансовых средств;
- 4) создание инновационных и внедренческих центров, финансируемых как государством, так и частным бизнесом;
- 5) организацию консультативных центров по вопросам управления, маркетинга, рекламы, курсов и школ подготовки предпринимателей;
- 6) наличие эффективной системы защиты интеллектуальной собственности, новаторских идей, ноу-хау;
- 7) упрощение процедур регулирования хозяйственной деятельности со стороны государственных органов (сокращение форм отчетности, облегчение правил регистрации компаний);
- 8) повышение качества рабочей силы (образования, квалификации);
- 9) обеспеченность информационной технологией, средствами коммуникаций;
- 10) распространение таких социально-психологических ориентиров, как достижение успеха, личная и групповая ответственность.

Считается, что отрицательное воздействие на развитие предпринимательской деятельности оказывают следующие факторы:

- 1) высокие налоговые ставки;
- 2) недостаточно высокий уровень субсидирования и размер инвестиций;
- 3) низкая норма накопления;
- 4) инфляция;

- 5) чрезмерное государственное регулирование;
- 6) низкий уровень образования;
- 7) враждебное отношение к частному сектору;
- 8) высокие расходы на содержание государственного аппарата;
- 9) рост доли сферы услуг;
- 10) изменение моральных ценностей;
- 11) психология исключительности.

2. Сущность и значение бизнес-планирования в управлении предприятием

Бизнес-планирование (деловое планирование) — самостоятельный вид плановой деятельности, которая непосредственно связана с предпринимательством.

В условиях рынка нереально добиться стабильного успеха в бизнесе, если не планировать эффективно его развития, не аккумулировать постоянно информацию о собственных состоянии и перспективах, о состоянии целевых рынков, положении на них конкурентов и т. д.

Необходимо не только точно представлять свои потребности на перспективу в материальных, трудовых, интеллектуальных, финансовых ресурсах, но и предусматривать источники их получения, уметь выявлять эффективность использования ресурсов в процессе работы предприятия.

Прежде, при наличии государственного управления, планирование было сугубо централизованным, на долю предприятий оставалось лишь выполнение заданий и планов, поступавших сверху.

Сегодня большинство коммерческих фирм не имеет официально принятых планов, нет и необходимого механизма планирования: различного рода норм, нормативов и т. д. Планирование подменяется разного рода решениями собственника о тех или иных направлениях хозяйственной деятельности, которые, как правило, рассчитаны на ближайший период времени и не предусматривают ориентацию на перспективу. Это объясняется быстрым изменением рыночной ситуации в стране и условий хозяйствования, малочисленностью управленческого аппарата на небольших предприятиях, авторитетом управляющих крупными предприятиями, имеющих солидный опыт хозяйственного руководства, хотя практика часто ставит и таких руководителей в тупик.

Квартальная и годовая финансовая отчетность представляется в соответствии с Приказом Министерства финансов, статистическая отчетность — по указанию Госкомстата и т. д. Что касается бизнес-планирования, то определенных требований или указаний по разработке бизнес-планов пока нет. О допущенных ошибках, просчетах и потерях предпринимательской деятельности становится известно лишь после составления квартального баланса. Однако и обстоятельные аналитические обзоры к балансам не составляются, поэтому своевременные меры для исправления ситуации не принимаются. Отчасти и по этой причине большинство предприятий оказалось в сложном финансовом положении (или вообще неплатежеспособными), включая предприятия торговли, общественного питания и других видов услуг, хотя в этих отраслях проблема неплатежей должна, казалось бы, беспокоить меньше всего.

Итак, принятие разного рода текущих решений, даже самых своевременных, не заменяет планирования, которое по сравнению с принятием решений представляет собой управленческую деятельность гораздо более высокого порядка.

Таким образом, **бизнес-планирование** — это объективная оценка собственной предпринимательской деятельности предприятия, фирмы и в то же время необходимый инструмент проектно-инвестиционных решений в соответствии с потребностями рынка и сложившейся ситуацией хозяйствования.

В общем случае бизнес-планирование предусматривает решение стратегических и тактических задач, стоящих перед предприятием.

Формальное планирование, безусловно, требует усилий, но оно обеспечивает и немалые выгоды:

- 1) заставляет руководителей мыслить перспективно;
- 2) обеспечивает основу для принятия эффективных управленческих решений;
- 3) увеличивает возможности в обеспечении фирмы необходимой информацией;
- 4) способствует снижению рисков предпринимательской деятельности;
- 5) ведет к четкой координации действий всех участников бизнеса;
- 6) позволяет предвидеть ожидаемые перемены, подготовиться к внезапному изменению рыночной обстановки.

3. Организация процесса бизнес-планирования на предприятии

Для успешной организации бизнес-планирования в коммерческой организации необходимо наличие четырех обязательных условий (компонентов), которые тесно связаны между собой и составляют инфраструктуру процесса бизнес-планирования коммерческой организации.

Во-первых, коммерческая организация должна располагать соответствующей методологической и методической базой разработки, контроля и анализа исполнения бизнес-плана, а работники финансово-экономических служб должны быть достаточно квалифицированы, чтобы уметь применять эту методологию на практике. Методологическая и методическая база составления, контроля и исполнения бизнес-плана образует аналитический блок (или компонент) процесса финансового планирования.

Во-вторых, для того чтобы разрабатывать финансовые планы, нужна внутренняя информация о деятельности предприятия и внешняя информация.

Основой информационного блока (компонента) процесса бизнес-планирования являются:

- 1) экономическая информация (прогноз процентных ставок, прогноз темпов инфляции и т. д.);
- 2) учетная информация (информация бухгалтерского учета (баланс, отчет о прибылях и убытках, отчет о движении денежных средств, приложения к балансу) и управленческого учета);
- 3) сообщения финансовых органов, информация учреждений банковской системы, информация товарных, валютных бирж и прочая финансовая информация;
- 4) политическая информация и т. д.

Кроме того, функционирование системы бизнес-планирования осуществляется в рамках действующего нормативно-правового обеспечения, к которому относятся законы, указы Президента РФ, послания Правительства РФ, приказы и распоряжения отраслевых министерств, уставные документы, инструкции и др.

В-третьих, процесс бизнес-планирования всегда реализуется через соответствующие организационную структуру и систему управления, составляющие организационный блок процесса. Понятие организационной структуры включает в себя количество и функции служб аппарата управления, в чьи обязанности входят

разработка, контроль и анализ бизнес-плана коммерческой организации, совокупность структурных подразделений, которые ответственны за исполнение бизнес-плана.

В-четвертых, в процессе финансового планирования и контроля происходит регистрация и обработка больших массивов информации. Программно-технические средства, используемые в процессе финансового планирования и контроля, составляют программно-технический блок системы финансового планирования.

Бизнес-планирование — это упорядоченная совокупность стадий и действий, связанных с ситуационным анализом окружающей среды, постановкой целей бизнес-планирования, осуществлением планирования (разработкой бизнес-плана), продвижением бизнес-плана на рынок интеллектуальной собственности, реализацией бизнес-плана, контролем за его выполнением.

Можно выделить следующие основные **стадии процесса бизнес-планирования**:

- 1) подготовительную стадию;
- 2) стадию разработки бизнес-плана;
- 3) стадию продвижения бизнес-плана на рынок интеллектуальной собственности;
- 4) стадию реализации бизнес-плана.

Ключевым моментом подготовительной стадии бизнес-планирования является формирование перспективной бизнес-идеи.

Бизнес-идея — это идея нового продукта или услуги, технического, организационного или экономического решения и др. Источниками новых идей могут быть:

- 1) отзыв потребителей;
- 2) продукция, выпускаемая конкурентами;
- 3) мнение работников отдела маркетинга;
- 4) публикации федерального правительства о патентах;
- 5) проводимые научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы.

Презентация бизнес-плана — это краткое изложение основных положений бизнес-плана на переговорах с инвесторами и потенциальными партнерами. Компания и ее продукция, рынок — клиенты и конкуренты, маркетинговая стратегия, первоочередные финансовые задачи, команда, которая будет осуществлять этот план (ключевой управленческий персонал), необходимые размеры ссуды или долевого участия и цели, на которые эти деньги будут направлены, размер, условия и сроки реализации инвести-

ции — это перечень основных освещаемых вопросов на презентации бизнес-проекта.

Для повышения эффективности презентации копию бизнес-плана потенциальным инвесторам и партнерам высылают заранее, чтобы они имели возможность прочесть его до начала переговоров. Во время презентации необходимо использовать наглядный материал (образцы продукции, фотографии, графики, схемы и т. д.). Презентация должна проходить в форме диалога, а не лекции. Лучше, если презентацию проводит лично руководитель предприятия с привлечением специалистов.

Презентация предшествует началу переговоров с потенциальными инвесторами и партнерами по реализации бизнес-проекта. В ходе переговоров происходит согласования условий и оформление договорных отношений. По результатам переговоров вносятся соответствующие коррективы в бизнес-план. Началу переговоров с инвесторами предшествует этап аудита бизнес-плана.

Процедура аудита бизнес-плана внешними инвесторами проводится по определенной схеме, включающей, как правило, шесть этапов:

- 1) оценку характеристик компании-заявителя, анализ отрасли его деятельности. Прежде всего устанавливается, относится ли отрасль, где этот проект будет реализовываться, к числу приоритетных для инвестора. Далее определяется положение фирмы-просителя на фоне своей отрасли;
- 2) анализ условий инвестиционного соглашения (форму заимствования и возврата кредита, залог, гарантию возврата кредитных средств);
- 3) анализ последнего баланса (определение степени финансовой устойчивости и ликвидности, оценку активов и обязательств, проверку достаточности собственного оборотного капитала, расчет уровня коэффициента покрытия). Обязательно определяется соотношение «заемный капитал — собственный капитал». В мировой практике обычно избегают давать средства фирмам, у которых это соотношение превысило 4, а если фирма небольшая, то и при величине данного показателя, равной 3;
- 4) оценку руководящей команды компании-заявителя;
- 5) выявление особенностей проекта;
- 6) общий анализ бизнес-плана.

Только после завершения работы по пяти первым этапам и получения вывода о целесообразности дальнейшего рассмотрения проекта переходят к шестому этапу — общему глубокому изучению бизнес-плана. Завершается аудит бизнес-плана принятием или отклонением решения об его инвестировании.

Этап реализации бизнес-плана охватывает период от принятия решения об инвестировании до начальной стадии практической реализации проекта, включая коммерческое производство.

Реализовать бизнес-план — означает выполнить все рабочие задачи в фирме и вне ее, необходимые для того, чтобы перевести деловой проект из стадии бизнес-плана в реальную производственную стадию.

Планирование реализации бизнес-проекта и составление бюджета включают следующие основные задачи:

- 1) определение типа рабочих задач в фирме и вне ее;
- 2) определение логической последовательности событий в рабочих задачах;
- 3) подготовку графика реализации задач;
- 4) определение ресурсов для решения задач;
- 5) подготовку бюджета реализации и потоков средств, которые обеспечат финансирование бизнес-плана;
- 6) документирование всех данных реализации бизнес-проекта.

Таким образом, план реализации содержит график, объединяющий в последовательную схему действий различные стадии реализации бизнес-плана:

- 1) финансовое планирование;
- 2) организационное оформление;
- 3) приобретение и передачу технологий;
- 4) подготовку заявочных документов;
- 5) представление предложений;
- 6) переговоры и заключение контрактов;
- 7) приобретение земли;
- 8) строительные работы;
- 9) установку оборудования;
- 10) закупку материалов и сырья;
- 11) предпроизводственный маркетинг;
- 12) обучение и назначение на должность;
- 13) запуск и начало производства;
- 14) поддержание и развитие производства.

Завершается аудит бизнес-плана принятием или отклонением решения об его инвестировании.

Для практической реализации бизнес-планирования как процесса представляется важным соблюдение следующих принципов:

- 1) гибкости, означающей постоянную адаптацию к изменениям среды, в которой функционирует данная организация;
- 2) непрерывности, предусматривающей скользящий характер планирования;
- 3) коммуникативности, под которой понимается координация и интеграция усилий (все должно быть взаимосвязано и взаимозависимо);
- 4) интерактивности, подразумевающей творческий характер планирования и неоднократность проработки уже составленных разделов плана;
- 5) многовариантности, предусматривающей выбор наилучшего из альтернативных возможностей достижения поставленной цели;
- 6) участия, предполагающего важность самого процесса планирования с точки зрения вовлечения в него всех возможных участников будущей организации;
- 7) адекватности отражения реальных проблем и самооценки в процессе планирования.

4. Роль, практика и неиспользуемые возможности бизнес-планирования в РФ

Зарубежная практика управления предприятиями, достигшими значительных успехов в бизнесе, среди множества применяемых методов менеджмента использует бизнес-планирование. Руководители этих предприятий освоили основные методологические подходы к бизнес-планированию и эффективно реализуют заложенную в них системную логику в повседневной управленческой деятельности. С помощью бизнес-планирования они научились выделять главные приоритеты развития, контролировать и эффективно управлять ресурсами, предвидеть вероятные изменения в бизнесе, решать вопросы финансирования. Систематически проводимые исследования деятельности зарубежных фирм показывают, что причинами абсолютного большинства банкротств компаний являются просчеты или отсутствие бизнес-планирования.

Однако использование бизнес-планирования для выработки и обоснования решений по управлению на российских предприятиях — это, скорее, исключение, чем правило. Многие предприниматели еще не имеют возможности, а кто и просто не умеет заниматься бизнес-планированием на горизонты хотя бы в пределах года. Практика показывает, что большинство руководителей все еще не владеют методологией и философией бизнес-планирования и скептически относятся к его полезности. В то же время потребность коренного изменения менеджмента назрела уже давно. Значительная часть промышленных предприятий «лежит», а отрасли легкой и пищевой промышленности оживились в основном на волне возросшей конъюнктуры рынка. При этом в них применяется все тот же неэффективный менеджмент. Возможные неблагоприятные изменения конъюнктуры и экономических условий в стране, неразвитость российских финансовых и кредитных рынков не позволят «застывшему» менеджменту даже преуспевающих предприятий сохранить свой потенциал.

Сегодняшний российский рынок интенсивно развивается, становится все труднее получать сверхприбыли, ориентируясь на случай и импровизацию. Менеджменту российских компаний придется учиться работать в условиях более стабильных, но невысоких уровней доходов.

Как уже отмечалось, бизнес-планирование организует и координирует менеджмент предприятия, обеспечивает разработку программы действий от начала до ее завершения. Независимо от того, какие коммерческие процессы реализуются, планирование бизнеса — это систематическая методология достижения успеха для любого типа деловых операций при сохранении приемлемых уровней рисков. Отметим три основные причины, вызывающие потребности в разработке бизнес-плана деятельности предприятия:

- 1) обеспечение объективной оценки бизнеса, учитывающей среднесрочные и долгосрочные цели менеджмента;
- 2) приведение менеджмента предприятия к успеху в результате использования методологии бизнес-планирования и его мониторинга;
- 3) создание условий на предприятии, при которых внедряемые менеджментом идеи в наиболее доступном и целостном виде доводятся до других и обеспечивается привлечение часто необходимых финансовых ресурсов.

Подготовка полезного бизнес-плана — трудоемкий процесс, требующий определенных материальных затрат и затрат времени многих специалистов предприятия, объединенных единым руководством и одной идеей. Поэтому многие руководители российских предприятий избегают разрабатывать бизнес-планы, предпочитая вести управление посредством интуитивного реагирования на складывающиеся ситуации. Часто говорят, что подготовка бизнес-плана не имеет особого смысла в быстроменяющейся обстановке, так как заложенные в нем положения устаревают раньше начала своего воплощения. Ситуация действительно часто меняется очень быстро. В то же время действенная стратегия фирм наряду с долгосрочными и среднесрочными прогнозами предполагает подготовку своих систем управления к оперативному реагированию на неожиданно возникающие критические ситуации. Практика менеджмента выработала ряд приемов и методов преодоления последствий неожиданных изменений. Для того чтобы успешно противостоять среде, сложность и быстрота принятия решений в фирме должны соответствовать сложности и скорости изменений, происходящих в этой среде. Таким образом, если руководство не хочет усложнять управленческие системы до уровня, соответствующего условиям среды, оно должно пойти по линии упрощения стратегической позиции фирмы, покинув нестабильные сферы деятельности. 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 и эффекты от принятых решений, но и риски возможных потерь.

Таким образом, сложность бизнес-плана должна определяться сложностью описываемого им бизнеса. Помимо присущих данному предприятию фактов, бизнес-план обычно содержит сведения, аналитические выводы и прогнозы, которые отражают как объективные факты, характеризующие бизнес, так и субъективные представления менеджмента предприятия о развитии ситуации. Это неизбежно. Разработав бизнес-план, менеджмент фирмы фиксирует политику, включающую набор инвестиционных решений и предположений относительно дальнейшей деятельности компании, последствия которых могут сказываться в течение довольно длительного периода времени. Если же такие решения основываются только на информации о текущем состоянии бизнеса, то

неминуемо будут допущены просчеты и в конечном итоге экономические потери. Поэтому значение перспективного анализа последствий таких решений для предприятия исключительно велико.

Деятельность менеджмента имеет дело с ограниченными ресурсами. Процесс планирования бизнеса помогает продумывать и распределять по приоритетам усилия менеджмента между решаемыми проблемами, рационально выделять требуемые ресурсы и оптимизировать экономические показатели работы фирмы. Лучше отложить непродуманное мероприятие, требующее значительных ресурсов, чем столкнуться с ситуацией сбоев из-за их недостатка в процессе реализации. Как правило, основным ресурсом служат финансовые средства, недостаток которых часто ведет к пересмотру стратегии фирмы. Здесь ключевую роль играет финансовый раздел бизнес-планирования. Использование в выработке решений модельной поддержки сводит управление предприятием к существенно алгоритмизированному процессу, подобному управлению сложной технической системой.

Таким образом, бизнес-план совместно с моделью становится инструментом прогноза результатов деятельности предприятия и управления. Участие в процессе реализации бизнес-плана управленческого персонала разных уровней помогает ему определить свою роль в бизнесе и улучшить эффективность проводимых операций и взаимную координацию, а в конечном итоге обучает и развивает организаторские умения менеджмента. Обучение менеджменту в условиях рынка крайне необходимо для эффективного развития.

В связи с этим возникает еще один аргумент в пользу разработки бизнес-плана деятельности предприятия. Для менеджмента значение процесса подготовки бизнес-плана не менее важно, чем сам бизнес-план. Вместо обучения на дорогостоящих экспериментах реальной жизни бизнес-план позволяет менеджменту избежать ряда фатальных ошибок ценой нескольких сотен часов концентрированной аналитической работы. Только понимание этого позволяет прийти к эффективному использованию бизнес-планирования в практике управления предприятием.

ЛЕКЦИЯ № 2. Бизнес-план организации

1. Понятие, цель, задачи и особенности составления бизнес-плана

Бизнес-план — краткое, точное, доступное и понятное описание предполагаемого бизнеса, важнейший инструмент при рассмотрении большого количества различных ситуаций, позволяющий выбрать наиболее перспективные решения и определить средства для их достижения.

Бизнес-план является документом, позволяющим управлять бизнесом, поэтому его можно представить как неотъемлемый элемент стратегического планирования и как руководство для исполнения и контроля. Важно рассматривать бизнес-план как сам процесс планирования и инструмент внутрифирменного управления. Бизнес-план является своего рода документом, страхующим успех предполагаемого бизнеса, в то же время бизнес-план — инструмент самообучения.

Основной целью разработки бизнес-плана является планирование хозяйственной деятельности фирмы на ближайшие и отдаленные периоды в соответствии с потребностями рынка и возможностями получения необходимых ресурсов. Наряду с главной, определяющей целью составители бизнес-плана должны отразить другие цели:

- 1) социальные цели — преодоление дефицита товаров и услуг, оздоровление экологической обстановки, улучшение психологического климата в стране, создание новых духовных и культурных ценностей, развитие научно-технического и творческого потенциала, расширение деловых контактов, международных связей;
- 2) повышение статуса предпринимателя — развитие и укрепление экономического потенциала предпринимателя (включая производственный потенциал, финансовый, технико-технологический, научный, образовательный, а также духовный). Это служит условием и залогом возможности успешного про-

ведения последующих сделок, повышения престижа предпринимателя, порождаемого его известностью, доброй репутацией, гарантиями высокого качества товаров и услуг;

3) иные, специальные цели и задачи — развитие контактов, зарубежные поездки, вхождение в различного рода ассоциации и др.

Или, например:

1) уяснить степень реальности достижения намеченных результатов;

2) доказать определенному кругу лиц целесообразность реорганизации работы уже существующей фирмы или создания новой;

3) убедить сотрудников компании в возможности достижения качественных или количественных показателей, намеченных в проекте и т. д.

Основной центр бизнес-плана — концентрирование финансовых ресурсов для решения стратегических задач, т. е. он призван помочь предпринимателю решить следующие основные задачи, связанные с функционированием фирмы:

1) определить конкретные направления деятельности, перспективные рынки сбыта и место фирмы на этих рынках;

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

3) выявить соответствие кадров фирмы и условий для мотивации их труда требованиям по достижению поставленных целей;

4) проанализировать материальное и финансовое положение фирмы и определить, соответствуют ли материальные и финансовые ресурсы достижению намеченных целей;

5) просчитать риски и предусмотреть трудности, которые могут помешать выполнению бизнес-плана.

В современной практике бизнес-план выполняет **пять функций**.

Первая из них связана с возможностью его использования для разработки стратегии бизнеса. Эта функция жизненно необходима в период создания предприятия, а также при выработке новых направлений деятельности.

Вторая функция — планирование. Она позволяет оценить возможности развития нового направления деятельности, контролировать процессы внутри фирмы.

Третья функция позволяет привлекать денежные средства — ссуды, кредиты. В современных российских условиях без кредитных ресурсов практически невозможно осуществить какой-либо значительный проект, однако получить кредит непросто. Главная причина заключается не столько в проблеме высоких процентных ставок, сколько в возросшей невозвратности кредитов. В этой ситуации банки предпринимают целый комплекс мер по обеспечению возврата денежных средств, среди которых следует отметить требования банковских гарантий, реального залога и другие, но решающим фактором при предоставлении кредита является наличие проработанного бизнес-плана.

Четвертая функция позволяет привлечь к реализации планов компании потенциальных партнеров, которые пожелают вложить в производство собственный капитал или имеющуюся у них технологию. Решение вопроса о предоставлении капитала, ресурсов или технологии возможно лишь при наличии бизнес-плана, отражающего курс развития компании на определенный период времени.

Пятая функция путем вовлечения всех сотрудников в процесс составления бизнес-плана позволяет улучшить их информированность о предстоящих действиях, скоординировать усилия, создать мотивацию достижения целей.

Подготовка и эффективное использование бизнес-плана имеет первостепенное значение. Этот план может быть разработан менеджером, руководителем, фирмой, группой фирм или консалтинговой организацией. Для определения стратегии развития крупной фирмы составляется развернутый бизнес-план. Нередко уже на стадии его подготовки определяются потенциальные партнеры и инвесторы. Что касается временного аспекта бизнес-планирования, то большинство фирм составляет планы на год. В них детально рассматриваются различные направления деятельности фирмы в этот период и в целом характеризуется дальнейшее развитие. Некоторые фирмы составляют планы на срок до 5 лет, и лишь крупные компании, твердо стоящие на ногах, планируют на период более 5 лет.

Наряду с внутрифирменными функциями бизнес-планирование имеет большое значение при определении стратегии планирования на макроуровне. Совокупность долгосрочных бизнес-планов предприятий составляет информационную базу, которая

является основой для разработки национальной политики планирования в рамках государственного регулирования экономики.

Таким образом, в наибольшей степени бизнес-план используется при оценке рыночной ситуации как вне фирмы, так и внутри нее при поиске инвесторов. Он может помочь крупным предпринимателям расширить дело с помощью покупки акций другой фирмы или организации новой производственной структуры, а также служит основой для формирования общегосударственной стратегии планирования.

В рыночной экономике существует множество версий бизнес-планов по форме, содержанию, структуре и т. д. Наибольшие различия наблюдаются в рамках модификаций бизнес-планов в зависимости назначения: по бизнес-линиям (продукция, работы, услуги, технические решения), по предприятию в целом (новому или действующему).

Существуют два основных подхода к разработке бизнес-плана. Первый заключается в том, что инициаторы проекта сами разрабатывают бизнес-план, а методические рекомендации получают у специалистов, в частности у возможных инвесторов. Согласно зарубежной практике данный подход является более предпочтительным. Кроме авторов концепций, заложенных в бизнес-плане, в его создании активное участие принимают финансисты, знающие особенности кредитного рынка, наличия свободных капиталов, риска данного бизнеса. При втором подходе инициаторы бизнес-плана сами его не разрабатывают, а выступают в качестве заказчиков. Разработчиками бизнес-плана являются фирмы, специализирующиеся в области маркетинговой деятельности, авторские коллективы, отдельные авторы. При необходимости привлекаются консалтинговые фирмы и эксперты.

В зарубежной практике принято, что разработка бизнес-планов осуществляется с обязательным участием руководителя предприятия. Многие зарубежные банки и инвестиционные фонды отказываются рассматривать заявки на выделение средств, если это условие не соблюдается.

В любом случае независимо от способов составления бизнес-плана в процессе его разработки подлежат взаимному учету и увязке интересы и условия заинтересованных сторон:

- 1) заказчика бизнес-плана, являющегося самостоятельным инвестором или использующего привлеченный капитал, интерес которого — реализация проекта и получение дохода;

- 2) инвестора, интерес которого — возврат вложенных средств и получение дивидендов;
- 3) потребителей, использующих продукцию, интерес которых — удовлетворение потребностей в товарах;
- 4) органов власти, определяющих потребности и приоритеты развития бизнеса, основная цель работы которых — удовлетворение общественных потребностей.

В бизнес-плане оценивается перспективная ситуация как внутри фирмы, так и вне ее. Он особенно необходим руководству для ориентации в условиях акционерной собственности, так как именно при помощи бизнес-плана руководители компании принимают решение о накоплении прибыли и распределении ее части в виде дивидендов между акционерами. Этот план используется при обосновании мероприятий по совершенствованию и развитию организационно-производственной структуры фирмы, в частности для обоснования уровня централизации управления и ответственности сотрудников. Следует отметить, что указанный план, как правило, активно помогает координировать деятельность партнерских фирм, организовывать совместное планирование развития групп фирм, связанных кооперированием и изготовлением одинаковых или взаимодополняющих продуктов. В таком случае фирмы-партнеры осуществляют общее финансирование.

Существуют определенные особенности при разработке бизнес-планов для различных организаций, как, например, для одноточечной и многоточечной организации. Под одноточечной организацией понимается организация (юридическое лицо), состоящая из одного предприятия. Соответственно многоточечной будет организация, состоящая из двух и более предприятий. При планировании деятельности такой организации сначала разрабатываются планы для каждого предприятия, а затем эти планы сводятся в один бизнес-план. Если бизнес начинается впервые, то в план включаются лишь расчетные показатели. Если бизнес уже существует, то в план включаются отчетные данные за предшествующий год, с которыми сравниваются показатели планируемого года. Бизнес-план для организаций с крупным инвестиционным проектом, требующим внешнего финансирования, — это наиболее сложный вид бизнес-плана. Первое место здесь занимают показатели, характеризующие инвестиционный проект. Затем излагаются обычные разделы бизнес-плана, увязанные с инвестиционным проектом.

Особенностью диверсифицированных организаций является направленное осуществление нескольких видов деятельности. Это должно отразиться в бизнес-планах таких организаций. Чаще всего в диверсифицированных организациях отдельные виды деятельности осуществляются в специальных подразделениях — филиалах (бизнес-единицах). В таких случаях организация выступает как многоточечная, и бизнес-план составляется соответственно.

Бизнес-план для непроизводственных организаций отличается тем, что вместо развернутого плана производства в нем кратко излагается планируемый перечень услуг (работ), которые будут предоставляться. На первом месте здесь — освещение условий предоставления услуг (выполнения работ), наличие лицензий, разрешений, сертификатов, обеспечение прав потребителей. Вместо плана производства в бизнес-плане непроизводственной организации разрабатывается оперативный план, в котором прогнозируются средства, помещения и ресурсы, которые будут необходимы для ведения бизнеса в предстоящий период, а также потребность в материалах, рабочей силе, средствах связи и т. д. Остальные разделы плана разрабатываются аналогично планам производственных организаций.

2. Отличие бизнес-плана от других плановых документов

Бизнес-план, как никакой из других планов фирмы, имеет внешнюю направленность, превращается в своего рода товар, продажа которого должна принести максимальный выигрыш. Следовательно, в отличие от традиционного плана экономического и социального развития предприятия бизнес-план учитывает не только внутренние цели предпринимательской организации, но и внешние цели лиц, которые могут быть полезны новому делу. Кроме того, в бизнес-плане основное внимание сосредоточено на маркетинговых и финансово-экономических аспектах бизнеса, в то время как научно-технические, технологические и социальные стороны представлены менее детально.

Более близок к бизнес-плану такой привычный, известный ранее российским предпринимателям документ, как технико-экономическое обоснование (ТЭО). Главное отличие ТЭО от бизнес-плана — это то, что технико-экономическое обоснование — это специфический плановый документ для создания и развития промышленных объектов. Поэтому особый акцент в структуре ТЭО

сделан на производственно-технические аспекты проекта, а коммерческие, рыночные проблемы будущего бизнеса остаются почти нераскрытыми. Кроме того, отличие бизнес-плана от ТЭО состоит в его стратегической направленности. Следовательно, можно говорить о гораздо более узком, специфическом характере ТЭО по сравнению с бизнес-планом. Бизнес-план постепенно вытесняет ТЭО из сферы предпринимательской деятельности.

Бизнес-план является одним из ключевых элементов стратегического планирования. Как и стратегический план организации, охватывает достаточно длительный период, обычно 3—5 лет, иногда больше. Однако между бизнес-планом и стратегическим планом существует ряд различий:

- 1) в отличие от стратегического плана бизнес-план включает не весь комплекс общих целей фирмы, а только одну из них — ту, которая связана с созданием и развитием определенного нового бизнеса. Бизнес-план организации ориентирован только на развитие, в то время как стратегический план может включать другие типы стратегий организации;
- 2) стратегические планы — это обычно планы с растущим горизонтом времени. Бизнес-план имеет четко очерченные временные рамки. Таким образом, бизнес-план по своей форме, в отличие от стратегического плана, тяготеет к проекту с его конкретной проработкой и определенной самостоятельностью;
- 3) в бизнес-плане функциональные составляющие (планы производства, маркетинга и др.) имеют гораздо более весомое значение, чем в стратегическом плане, являются полноправными, равновесными частями структуры бизнес-плана.

В условиях рыночной экономики функции ТЭО все чаще выполняют инвестиционные проекты, которые наиболее близки к бизнес-плану по структуре и характеру изложения материала. Понятие инвестиционного проекта может употребляться в двух случаях: как инвестиционная деятельность (реализация системы инвестиционных мероприятий), как система организационно-правовых, аналитических, инженерно-технических, экономических и расчетно-финансовых документов, необходимых для обоснования и проведения соответствующих работ по реализации проекта.

Инвестиционный проект целесообразно рассматривать во втором смысле. Бизнес-план организации иногда выступает по отношению к инвестиционному проекту как документ, представ-

ляющий собой планы разработки и реализации соответствующей части инвестиционного проекта.

Для краткосрочных, небольших по масштабу или локальных бизнес-проектов, не требующих значительных затрат и непродолжительных по срокам реализации, бизнес-план может заменить инвестиционный проект. В нем совмещаются все этапы и работы, выполняемые в предынвестиционной фазе делового планирования. Может также существовать бизнес-план организации, включающий планируемые результаты инвестиционного проекта, например, если инвестиционный проект реализуется на действующем предприятии (расширение производства, модернизация, реконструкция). В этом случае инвестиционный проект может быть включен в бизнес-план предприятия, который регулирует порядок использования свободных средств предприятия и заемных финансовых ресурсов в рамках инвестиционного проекта.

Таким образом, инвестиционный проект и бизнес-план могут быть близки по структуре. Структура бизнес-плана схожа с инвестиционным проектом, особенно в той его части, где проводится обоснование инвестиционного замысла.

ЛЕКЦИЯ № 3. Структура и содержание разделов бизнес-плана

1. Общая структура бизнес-плана

Структура бизнес-плана:

- 1) титульный лист;
- 2) аннотация;
- 3) меморандум о конфиденциальности;
- 4) оглавление;

Затем его основные разделы.

- 1) резюме;
- 2) история бизнеса организации (описание отрасли);
- 3) характеристика объекта бизнеса организации;
- 4) анализ бизнес-среды организации;
- 5) план маркетинга;
- 6) производственный план;
- 7) организационный план;
- 8) финансовый план;
- 9) оценка и страхование риска;
- 10) приложения.

Сразу же оговоримся, что данная структура бизнес-плана носит лишь рекомендательный характер и не претендует на роль образцовой. Перечень разделов и их содержание в каждом конкретном случае может дополняться или уточняться в зависимости от условий, в которых функционирует фирма.

Перейдем теперь к детальному рассмотрению структуры бизнес-плана и содержания его разделов.

2. Титульный лист, оглавление, меморандум конфиденциальности, резюме бизнес-плана

Бизнес-план начинается с **титульного листа**, на котором обычно указывают:

- 1) наименование проекта;
- 2) место подготовки плана;

- 3) авторов проекта, название и адрес предприятия, телефоны;
- 4) имена и адреса учредителей;
- 5) назначение бизнес-плана и его пользователей.

На титульном листе обычно помещается **меморандум о конфиденциальности**. Он составляется с целью предупреждения всех лиц о неразглашении содержащейся в плане информации и использовании ее исключительно в интересах фирмы, представившей проект.

Также титульный лист может содержать требование о возврате автору бизнес-плана, если он не вызывает интереса инвестировать в его реализацию.

После титульного листа следует **оглавление** — формулировка разделов плана с указанием страниц и выделением наиболее важных пунктов в соответствии с особенностями конкретного проекта.

Бизнес-план может содержать **аннотацию**, в которой дается краткое описание цели и основных положений бизнес-плана (0,5—2 страницы). Аннотация может быть оформлена в последовательности, которая указана ниже.

1. Предприятие.
2. Адрес.
3. Телефон, факс.
4. Руководитель предприятия.
5. Суть предлагаемого проекта и место реализации.
6. Результат реализации проекта.
7. Необходимые финансовые ресурсы.
8. Срок окупаемости проекта.
9. Ожидаемая среднегодовая прибыль.
10. Предполагаемая форма и условия участия инвестора.
11. Возможные гарантии по возврату инвестиций.

В **введении** указываются задача составления бизнес-плана и круг лиц, которым он адресован.

Резюме (концепция бизнеса) — краткое изложение основных положений предполагаемого плана, т. е. информация о намечаемом бизнесе и целях, которые ставит перед собой предприятие либо предприниматель, начиная собственное дело или развивая имеющееся.

Концепция составляется после написания всех разделов бизнес-плана, так как содержит самое основное из всех его разделов.

В резюме указываются возможности для бизнеса, их привлекательность, важность для предприятия и региона, необходимые

финансовые ресурсы (собственные или заемные), возможный срок возврата заемных средств, ожидаемая прибыль и ее распределение, условия инвестирования. Резюме должно содержать главную цель предполагаемого бизнеса и назначение разрабатываемого бизнес-плана.

Помимо выделения главной цели (целей) бизнес-плана, указывается, для кого он предназначен: для потенциального инвестора или кредитора, возможных партнеров по бизнесу или акционеров, соучредителей, руководства предприятия или самого предпринимателя (как средство самоорганизации), государственных или муниципальных органов власти (с целью получения поддержки).

Таким образом, резюме содержит следующие данные:

- 1) идеи, цели и суть проекта;
- 2) особенности предлагаемых товаров (услуг, работ) и их преимущества в сравнении с аналогичной продукцией конкурентов;
- 3) стратегию и тактику достижения поставленных целей;
- 4) квалификацию персонала и особенно ведущих менеджеров;
- 5) прогноз спроса, объемы продаж товаров (услуг, работ) и суммы выручки в ближайший период (месяц, квартал, год и т. д.);
- 6) планируемую себестоимость продукции и потребность финансирования;
- 7) ожидаемую чистую прибыль, уровень доходности и срок окупаемости затрат;
- 8) основные факторы успеха (описание способов действий и мероприятий).

3. История бизнеса организации (описание отрасли)

Данный раздел содержит основные сведения о предприятии и сфере его деятельности. Здесь находят отражение главные события, повлиявшие на появление идей предлагаемого бизнеса, а также главные проблемы, стоящие перед организацией в настоящее время. Оценивается фактическое положение предприятия на рынке, указываются направления его развития на перспективу. Давно существующее предприятие приводит краткую историю своей хозяйственной деятельности. Указывается тип предполагаемого бизнеса. Представляются те виды деятельности, которыми предприятие предполагает заниматься или уже занимается.

В разделе описываются положительные и отрицательные стороны местонахождения предприятия. Рассматриваются основные факторы, влияющие или способные (при определенных условиях) повлиять на деятельность предприятия. Также данный раздел содержит общую характеристику отрасли.

Заканчивается раздел формулировкой миссии и целей деятельности предприятия и определением стратегии бизнеса.

4. Характеристика объекта бизнеса организации

В разделе бизнес-плана «Характеристика объекта бизнеса организации» («Характеристика услуг и продукции») представляется описание продукции предприятия с позиции потребителя. С этой целью приводятся следующие сведения:

- 1) потребности, удовлетворяемые товаром;
- 2) показатели качества;
- 3) экономические показатели;
- 4) внешнее оформление;
- 5) сравнение с другими аналогичными товарами;
- 6) патентная защищенность;
- 7) показатели экспорта и его возможности;
- 8) основные направления совершенствования продукции;
- 9) возможные ключевые факторы успеха.

Основное назначение товара — удовлетворение потребности клиента фирмы. В бизнес-плане отражаются область применения, перечень функциональных особенностей, факторы привлекательности товара. К факторам привлекательности товара относят ценность, возможность приобретения, цену, качество, экологичность, имидж, марку, форму, упаковку, срок службы др.

Со свойствами продукта связаны показатели его качества — долговечность, надежность, простота и безопасность эксплуатации и ремонта и т. д. Некоторые показатели качества могут быть оценены количественно, соответствующие данные приводятся в бизнес-плане. Указывается наличие сертификатов промышленной продукции.

Формируется отличие нового или существующего товара от товара конкурентов. Описываются патентные права предприятия, патенты на полезные модели, товарные знаки. Указывается наличие лицензий, а также ноу-хау. Указывается возможность экспорта продукции. Если продукция поставляется на внешний

рынок, то приводятся основные показатели, характеризующие экспорт (страна, объем продаж, валютная выручка).

Для нового товара в бизнес-плане указывается, соответствует ли этот товар требованиям новизны. Таким термином обозначают следующие товары:

- 1) товар, не имеющий аналогов на рынке;
- 2) товар, который имеет весомое качественное усовершенствование по сравнению и товарами-аналогами;
- 3) товар, который уже был на рынке, после чего был усовершенствован так, что его свойства принципиально изменились;
- 4) товар рыночной новизны, т. е. новый только для данного рынка;
- 5) старый товар, нашедший себе новую сферу применения.

Роль данного раздела бизнес-плана сводится к тому, чтобы представить потенциальному инвестору, какими новыми уникальными свойствами обладает товар, доказать, что он способен вызвать интерес покупателей.

5. Анализ бизнес-среды организации

Данный раздел, как правило, посвящается исследованию и анализу рынка, конкуренции на нем и т. д. В первую очередь рыночные исследования направлены на выявление сегодняшних потребителей продукции, услуг и определение потенциальных. Определяются приоритеты, которыми руководствуется потребитель при покупке, — качество, цена, время и точность поставки, надежность поставок, сервисное обслуживание и т. п.

В рамках исследования рынка проводится сегментация рынка, определяются размеры и емкость рынков по продукции предприятия. Под сегментацией рынка понимается выделение отдельных частей (сегментов) рынка, отличающихся друг от друга характеристиками спроса на товары (услуги), т. е. разбивка потребителей по мотивации и иным признакам. **Размер рынка** — территория, на которой происходит реализация товаров (услуг) предприятия.

Емкость рынка — объем реализованных на рынке товаров (услуг) в течение определенного периода времени. Емкость рынка при планировании рассчитывается в денежном и натуральном выражении. Знание емкости рынка и тенденции ее изменения позволяет оценить перспективность рынка в планируемом периоде. Например, неперспективным представляется рынок, ем-

кость которого незначительна по сравнению с производственной мощностью предприятия. В этом случае доходы от продаж на нем могут не компенсировать расходы на внедрение на рынок и издержки на изготовление продукции. В то же время большая емкость рынка не всегда может определять планируемый объем продаж. В этом случае приходится считаться с остротой конкуренции, степенью удовлетворенности потребителей товарами конкурентов и другими факторами, определяющими возможность освоения рынка.

Методы расчета емкости рынка для различных товаров различаются. При определении емкости рынка потребительских товаров анализируются факторы, формирующие спрос потребителей. Сюда могут входить следующие **факторы**:

- 1) численность и половозрастная структура населения в регионе;
- 2) уровень доходов и структура потребительских расходов населения;
- 3) политика в области оплаты труда.

Емкость рынка — показатель динамичный, складывающийся под воздействием многих факторов. В его основе лежит соотношение между спросом и предложением на планируемый товар. Обобщающий показатель, характеризующий спрос и предложение, принято называть конъюнктурой рынка. Именно под воздействием конъюнктуры складывается емкость рынка в тот или иной период. Знание конъюнктуры товарного рынка позволяет не только определить его состояние, но и предсказать характер дальнейшего развития, что является необходимым условием прогнозирования возможного объема продаж при планировании.

Программа оценки существующей конъюнктуры рынка зависит от особенностей товара, характера деятельности предприятия, масштаба производства конкретного товара и ряда других факторов.

Комплексный подход к изучению конъюнктуры рынка предполагает использование различных, взаимодополняющих источников информации, применение совокупности различных методов анализа и прогнозирования.

Наиболее часто для сбора и анализа информации применяются следующие методы:

- 1) наблюдение;
- 2) опрос;

- 3) эксперимент;
- 4) моделирование.

Эффективным методом является наблюдение, основанное на систематическом сборе информации о состоянии товарных рынков в сочетании с ретроспективным анализом и прогнозом следующих показателей:

- 1) емкости рынка;
- 2) количества поставщиков однотипной продукции;
- 3) объемов сбыта в натуральном и стоимостном выражении;
- 4) развития сбыта определенных групп товаров;
- 5) скорости сбыта;
- 6) запасов продукции в каналах сбыта и др.

В практике анализа конъюнктуры наблюдение дает более объективные и достоверные оценки, чем другие методы сбора информации, поскольку обеспечивает изучение поведения объекта исследования в реальной обстановке и высокую представительность результатов.

Опрос представляет собой устное или письменное обращение специалиста, проводящего анализ, к работникам предприятия, потребителям или клиентам с вопросами, содержание которых представляет предмет исследования. С помощью опроса можно выявить систему предпочтений при выборе товаров потребителями, причину возврата товара или отказа от покупки. Он может проводиться в форме анкетирования или интервьюирования.

Эксперимент представляет собой исследование влияния одного фактора на другой в реальной обстановке. Он обеспечивает при анализе рынка возможность отдельного наблюдения за влиянием различных факторов, реалистичность условий и контроль за посторонними факторами. С помощью эксперимента можно выявить причинно-следственные связи при изменении в контролируемых условиях одного или нескольких факторов, например увеличение объема продаж при снижении цены.

Эксперименты могут проводиться не только на реальных объектах, но и на искусственных моделях. При анализе рынка наиболее часто используется экономико-математическое моделирование, которое позволяет создать такие аналоги изучаемых объектов, в которых отражены все важнейшие их свойства и опущены второстепенные, несущественные с точки зрения эксперимента свойства.

В процессе подготовки данного раздела бизнес-плана даются ответы на вопросы о том, кто, почему, сколько и когда будет готов купить продукцию завтра, послезавтра и вообще в течение ближайших 2, 3 и более лет. В этом разделе перечисляются все имеющиеся заказы на продукцию. Помимо всего прочего, здесь:

- 1) анализируется то, как быстро продукция (услуги) утвердятся на рынке, обосновываются возможности дальнейшего его расширения;
- 2) оцениваются основные факторы, влияющие на расширение рынка (например, тенденции развития отрасли, региона, социально-экономическая региональная и федеральная политика, создание конкуренции и т. д.);
- 3) отслеживаются и оцениваются основные конкуренты. Выделяются и анализируются сильные и слабые стороны конкурента и самого составителя бизнес-плана, конкурентоспособность производимых товаров, услуг;
- 4) основываясь на оценке преимуществ производимых товаров, услуг, определяется возможный объем продаж в натуральном и денежном выражении.

6. План маркетинга

Маркетинг — это система организации деятельности фирмы по разработке, производству и сбыту товаров и предоставлению услуг на основе комплексного изучения рынка и реальных запросов покупателей с целью получения высокой прибыли.

Главное в маркетинге — двойной и взаимодополняющий подход. С одной стороны, это то, что вся деятельность компании, в том числе формирование ее программ производства, научно-технические исследования, капиталовложения, финансовые средства и рабочая сила, а также программы сбыта, технического обслуживания и другие должны основываться на глубоких и достоверных знаниях потребительского спроса и его изменений. Необходимо выявление неудовлетворенных запросов покупателя, с тем чтобы ориентировать производство на их обеспечение. С другой стороны, важно активное воздействие на рынок и существующий спрос, на формирование потребностей и покупательских предпочтений.

Основным принципом маркетинга является ориентация конечных результатов производства на требования и пожелания потребителей.

Для решения сложного комплекса задач создания товара и его движения к потребителю маркетинг должен выполнять следующие функции: аналитическую, производственную и сбытовую.

Аналитическая функция включает в себя изучение:

- 1) потребителей;
- 2) конкурентов;
- 3) товаров;
- 4) цен;
- 5) товародвижения и продаж;
- 6) системы стимулирования сбыта и рекламы;
- 7) внутренней среды предприятия.

В рамках **производственной функции**:

- 1) организация производства новых товаров, разработка более совершенных технологий;
- 2) обеспечение материально-технического снабжения;
- 3) управление качеством и конкурентоспособностью готовой продукции.

В **сбытовую функцию** (функцию продаж) входят:

- 1) организация системы товародвижения;
- 2) организация сервиса;
- 3) организация системы формирования спроса и стимулирования сбыта;
- 4) проведение целенаправленной товарной политики;
- 5) проведение ценовой политики.

Огромное значение в маркетинге имеет и **функция управления и контроля**, которая подразумевает:

- 1) организацию стратегического и оперативного планирования на предприятии;
- 2) информационное обеспечение управления коллективом;
- 3) организацию системы коммуникаций на предприятии;
- 4) организацию контроля маркетинга (обратные связи, ситуационный анализ).

Аналитическая функция представляет собой систему маркетинговых исследований, которые решают следующие задачи: систематический сбор, регистрацию и анализ данных по проблемам, относящимся к маркетингу. Маркетинговые исследования связаны с принятием решений по всем аспектам маркетинговой деятельности.

Данные исследования и решения, принимаемые на их основании, находят свое отражение в соответствующем разделе бизнес-

плана — «План маркетинга». В этом разделе объясняются основные элементы плана в части товаров, рынков, развития различных производств. Этот раздел содержит информацию о том:

- 1) какая стратегия маркетинга принята на фирме;
- 2) как будет реализовываться товар — через собственные фирменные магазины или через оптовые торговые организации;
- 3) как будут определяться цены на товары и какой уровень прибыльности на вложенные средства предполагается реализовать;
- 4) как предполагается добиваться роста объема продаж — за счет расширения района сбыта или за счет поиска новых форм привлечения покупателей;
- 5) как будет организована служба сервиса и сколько на это понадобится средств;
- 6) как предполагается добиваться хорошей репутации товаров и самой фирмы в глазах общественности.

Таким образом, этот раздел включает такие пункты, как:

- 1) цели и стратегии маркетинга;
- 2) ценообразование;
- 3) схема распространения товаров;
- 4) методы стимулирования продаж;
- 5) организация послепродажного обслуживания клиентов;
- 6) реклама;
- 7) формирование общественного мнения о фирме и товарах;
- 8) бюджет маркетинга;
- 9) контроллинг маркетинга.

7. Производственный план

Этот раздел бизнес-плана готовится только той фирмой, которая занимается или будет заниматься производством. Для непроектируемых фирм потребность в долгосрочных активах, оборотных средствах и прогноз затрат определяются в разделе «Финансовый план».

В зависимости от вида бизнеса в плане производства дается краткое описание особенностей технологического процесса изготовления продукции или оказания услуг. Производственный план формируется на основе плана сбыта выпускаемой продукции и проектируемых производственных мощностей предприятия.

Разработчики бизнес-плана в этом разделе должны показать, что предприятие реально может производить необходимое количество продукции в нужные сроки и с требуемым качеством.

Структура данного раздела может иметь следующий вид:

- 1) технология производства;
- 2) производственное кооперирование;
- 3) контроль производственного процесса;
- 4) система охраны окружающей среды;
- 5) производственная программа;
- 6) производственные мощности и их развитие;
- 7) потребность в долгосрочных активах;
- 8) потребность в оборотных средствах;
- 9) прогноз затрат.

8. Организационный план

Данный раздел бизнес-плана посвящается системе управления фирмой и ее кадровой политике. Структура раздела может иметь следующий вид:

- 1) организационная структура;
- 2) ключевой управленческий персонал;
- 3) профессиональные советники и услуги;
- 4) персонал;
- 5) кадровая политика фирмы;
- 6) календарный план;
- 7) план социального развития;
- 8) правовое обеспечение деятельности фирмы.

Организационная структура представляет собой способ и форму объединения работников для достижения поставленных перед предприятием производственных и управленческих целей. Она документально фиксируется в графических схемах структуры, штатных расписаниях персонала, положениях о подразделениях аппарата управления предприятия, должностных инструкциях отдельных исполнителей. Организационную структуру характеризуют количество звеньев, иерархичность, характер распределения полномочий и ответственности по вертикали и горизонтали структуры системы управления.

Организационные структуры, используемые в промышленности, зависят от множества факторов — размеров предприятия, объемов фондов, численности занятых, принципа работы, структуры рынка и т. д.

В бизнес-плане приводятся данные:

- 1) о производственно-технологической структуре предприятия;

- 2) о функциях ключевых подразделений;
- 3) о составе дочерних фирм и филиалов, их организационных взаимосвязях с головной фирмой;
- 4) об организационной структуре управления;
- 5) об организации координирования взаимодействия служб и подразделений фирмы;
- 6) об автоматизации системы управления.

Дается оценка соответствия организационной структуры целям и стратегиям предприятия.

9. Финансовый план

Данный раздел бизнес-плана рассматривает вопросы финансового обеспечения деятельности фирмы и наиболее эффективного использования денежных средств (собственных и привлекаемых) на основе оценки текущей финансовой информации и прогноза объемов реализации товаров на рынках в последующие периоды, т. е. здесь представляется достоверная система данных, отражающих ожидаемые результаты финансовой деятельности фирмы.

Прогноз финансовых результатов призван ответить на главные вопросы, волнующие менеджера. Именно из этого раздела менеджер узнает о прибыли, на которую он может рассчитывать, а работодатель — о способности потенциального заемщика обслужить долг.

В данном разделе представляются:

- 1) отчет о прибылях и убытках;
- 2) баланс денежных расходов и поступлений;
- 3) прогнозный баланс активов и пассивов (для предприятия);
- 4) анализ безубыточности;
- 5) стратегия финансирования.

Кроме того, на основании представленных данных в аналитических целях производятся дополнительные расчеты показателей финансового состояния предприятия (таких как ликвидность, платежеспособность, прибыльность, использование активов, использование акционерного капитала и т. д.), показателей доходности инвестиций и т. п.

10. Оценка и страхование риска

Деятельность субъектов хозяйственных отношений постоянно связана с риском.

Существуют различные виды риска в зависимости от того объекта или действия, рисковость которого оценивается: политический, производственные, имущественный, финансовый, валютный и т. д. Дадим краткую характеристику наиболее значимых для целей бизнес-планирования рисков:

1) **суверенный (страновой) риск.** Представляет собой риск, связанный с финансовым положением целого государства, когда большинство его экономических агентов, включая правительство, отказываются от исполнения своих внешних долговых обязательств. С подобным риском имели дело иностранные инвесторы, приобретавшие в России государственные краткосрочные облигации накануне кризиса 1998 г. Необходимость учета странового риска особенно актуальна для международных банков, фондов и институтов, предоставляющих кредиты государствам и фирмам, имеющим государственные гарантии, хотя фактически этот риск приходится учитывать любому иностранному инвестору. Основными причинами риска обычно называют возможные войны, катастрофы, общемировой экономический спад, неэффективность государственной политики в области макроэкономики и др.;

2) **политический риск.** Иногда рассматривается как синоним странового риска, однако чаще используется при характеристике финансовых отношений между экономическими агентами и правительствами стран, имеющих принципиально различное политическое устройство или нестабильную политическую ситуацию, когда не исключена возможность революции, гражданской войны, национализации частного капитала и т. п.;

3) **производственный риск,** в большей степени обусловленный отраслевыми особенностями бизнеса, т. е. структурой активов, в которые собственники решили вложить свой капитал. Один и тот же капитал можно использовать для абсолютно различных производств, очевидно, что степень риска производственной деятельности в этом случае, а следовательно, и вложения капитала в нее будет принципиально различной. Таким образом, смысл производственного риска заключается в том, что на момент создания предприятия его собственники, по сути, принимают стратегически важное и вместе с тем весьма рисковое решение — вложить капитал именно в данный вид бизнеса. Если выбор бизнеса окажется ошибочным, то собственники понесут существенные финансовые и временные потери.

Причина финансовых потерь заключается в том, что при вынужденной ликвидации предприятия его материально-техническая база и оборотные активы в подавляющем большинстве случаев распродаются с убытком, т. е. по ценам, не компенсирующим первоначальные затраты. Даже если речь не ведется о полной ликвидации материально-технической базы, ее переуплотнение и рекламные акции по «раскручиванию» нового бизнеса требуют существенных дополнительных затрат;

4) **финансовый риск**, обусловленный структурой источников средств. В данном случае речь идет не о рисковости выбора вложения капитала в те или иные активы, а о рисковости политики в отношении целесообразности привлечения тех или иных источников финансирования деятельности фирмы. В подавляющем большинстве случаев источники финансирования не бесплатны, причем величина платы варьируется как по видам источников, так и в отношении конкретного источника, рассматриваемого в динамике и (или) обремененного дополнительными условиями и обстоятельствами. Кроме того, обязательства по отношению к поставщику капитала, принимаемые предприятием в случае привлечения того или иного источника финансирования, различны. В частности, если обязательства перед внешними инвесторами не будут исполняться в соответствии с договором, то в отношении предприятия вполне может быть инициирована процедура банкротства с неминуемыми в этом случае потерями для собственников. Суть финансового риска и его значимость, таким образом, определяются структурой долгосрочных источников финансирования — чем выше доля заемного капитала, тем выше уровень финансового риска;

5) **риск снижения покупательной способности денежной единицы**. Этот вид риска присущ предпринимательской деятельности в целом, а смысл его заключается в том, что инфляция может приводить к снижению деловой активности, прибыли, рентабельности и т. д.;

6) **процентный риск**, представляющий собой риск потерь в результате изменения процентных ставок. Этот вид риска приходится учитывать как инвесторам, так и хозяйствующим субъектам. Так, держатели облигаций могут нести потери, если на рынке складывается тенденция снижения в среднем процентных ставок по аналогичным финансовым инструментам. Для предприятий риск снижения процентных ставок прояв-

ляется в различных аспектах, причем негативное влияние могут оказывать как прогрессивные, так и регрессивные тенденции в динамике процентных ставок. Так, если предприятие эмитировало облигационный заем с относительно высокой процентной ставкой, а в последующем в силу тех или иных причин процентные ставки по долгосрочным финансовым инструментам начали устойчиво снижаться, то эмитент несет очевидные убытки. С другой стороны, повышение процентных ставок, например, по краткосрочным кредитам, приводит к дополнительным финансовым расходам, связанным с необходимостью поддержания требуемого уровня оборотных средств. Таким образом, риск изменения процентных ставок должен учитываться в долгосрочном и краткосрочном аспектах, с дифференциацией по видам активов, обязательств, инструментов;

7) **систематический, или рыночный, риск.** Представляет собой риск (характерный для всех ценных бумаг), который не может быть элиминирован с помощью диверсификации;

8) **специфический, или несистематический, риск.** Имеет узкую трактовку и закреплен за операциями с финансовыми активами. Специфическим называется риск ценной бумаги, который не связан с изменениями в рыночном портфеле и потому может быть элиминирован путем комбинирования данной бумаги с другими ценными бумагами в хорошо диверсифицированном портфеле;

9) **проектный риск, напрямую связанный с бизнес-планированием.** Любое предприятие вынуждено в той или иной степени заниматься инвестиционной деятельностью. Причины тому — необходимость и целесообразность диверсификации хозяйственной деятельности, желание выхода на новые рынки товаров и услуг, желание участвовать в освоении новой ниши (территориальной или продуктовой) на глобальном рынке товаров и услуг и т. п. Как правило, инвестиционная деятельность реализуется путем разработки и внедрения некоторого инвестиционного проекта. Любой более или менее масштабный проект требует соответствующего финансирования и чаще всего не обходится без долгового финансирования, когда предприятие в дополнение к собственным источникам (эмиссии акций, прибыли) привлекает заемный капитал путем эмиссии облигационного займа или получения долгосрочного кредита. Поскольку заемный капитал не бесплатен, расходы по его обслу-

живанию и погашению, т. е. текущие процентные платежи и периодические выплаты в погашение основной суммы долга, носят регулярный характер и потому должны иметь постоянный источник. В общем случае таковым источником является прибыль предприятия. Если предприятие предполагает рассчитывать с внешними инвесторами лишь за счет прибыли, генерируемой именно данным проектом, то в этом случае как раз и возникает проектный риск, который может трактоваться как вероятность недостаточности прибыли по проекту для расчетов с инвесторами (в широком смысле речь идет как о внешних инвесторах, так и собственниках предприятия, поскольку если доходов, генерируемых проектом, достаточно лишь для обслуживания внешней долгосрочной задолженности, то такой проект вряд ли устроит собственников предприятия). С позиции поставщиков заемного капитала проектный риск, рассматриваемый как риск невозврата вложенного капитала, при некоторых ситуациях может перерасти в страновой риск. Это имеет место в том случае, если гарантом по проекту выступило правительство;

10) **валютный риск.** Любой субъект, владеющий финансовым активом или обязательством, выраженными в иностранной валюте, сталкивается с валютным риском, под которым понимается вероятность потерь в результате изменения валютного (обменного) курса. В зависимости от ситуации последствия изменения валютных курсов могут быть исключительно значимыми. Так, в результате августовского кризиса в России, когда в течение непродолжительного времени курс доллара к рублю повысился в 4 раза, многие предприятия оказались не в состоянии рассчитаться со своими западными кредиторами и инвесторами;

11) **транзакционный риск,** представляющий собой операционный риск, т. е. риск потерь, связанных с конкретной операцией. Поскольку безрисковых операций в бизнесе практически не существует, этот риск, вероятно, самый распространенный, полностью элиминировать его невозможно. Например, поставщик может нарушить ритмичность поставки, дебитор задержать оплату счета, приобретенный с расчетом на капитализированную доходность финансовый актив может обесцениться в связи с финансовыми трудностями эмитента и др.;

12) **актуарный риск**, покрываемый страховой организацией в обмен на уплату премии. Актуарными называются расчеты в страховании, понимаемом как система мероприятий по созданию денежного (страхового) фонда за счет взносов его участников, из средств которого возмещается ущерб, причиненный стихийными бедствиями и несчастными случаями, а также выплачиваются иные суммы в связи с наступлением определенных событий. Страхование во многих случаях является добровольной процедурой, хотя некоторые операции, в частности в банковской сфере, подлежат обязательному страхованию. В том случае, если страхование имеет место, как раз и возникает понятие актуарного риска как части общего риска, перекладываемой на страховую организацию.

С развитием рыночных отношений бизнес осуществляется всегда в условиях неопределенности и изменчивости как внешней, так и внутренней среды. Это значит, что постоянно возникает неясность в полезности ожидаемого конечного результата и, следовательно, возникает опасность непредвиденных потерь и неудач.

Структура раздела, как правило, имеет следующий вид:

- 1) формирование полного перечня возможных рисков;
- 2) оценка вероятности проявления рисков;
- 3) ранжирование рисков по вероятности проявления;
- 4) оценка ожидаемых размеров убытков при их осуществлении;
- 5) установление и обоснование приемлемого уровня риска (определение области допустимого риска);
- 6) выделение наиболее существенных рисков;
- 7) страхование рисков.

ЛЕКЦИЯ № 4. Общие рекомендации по составлению бизнес-плана

1. Краткая методика составления бизнес-плана

Прежде чем приступить к созданию бизнес-плана, необходимо получить весь комплекс необходимой информации. В этом отношении можно выделить следующие **этапы бизнес-планирования**.

1. Определение источников нужной информации. Ими могут стать учебники по бизнес-планированию, правительственные учреждения (в том числе занимающиеся проблемами малого бизнеса), фирмы по управленческому консультированию и другие побочные организации, отраслевые издания, курсы по составлению бизнес-планов, аудиторские фирмы, знакомые, коллеги, друзья.

2. Определение целей его разработки. Цели определяются тем перечнем проблем, которые призван разрешить бизнес-план. Очень важно понять, что внутренние и внешние цели организации могут быть достигнуты, только если создан по-настоящему добротный и качественный план.

Определяя внутренние и внешние проблемы бизнес-планирования, стоит задуматься о возможности их взаимопроникновения. Например, внешние цели (привлечение инвесторов) могут быть лучше достигнуты, если предложить, скажем, коммерческим банкам стать не только кредиторами, но и полноправными участниками предпринимательского проекта. Во-первых, это привлечет к проекту дополнительное внимание. Как показали исследования, для российских коммерческих банков более привлекательным представляется не простое выделение кредитов под бизнес-план, а сочетание кредита с непосредственным участием в его осуществлении: совместная деятельность, долевое участие в акционерном капитале, распределение прибыли, операции и т. д. Если данные моменты будут выделены в бизнес-плане, это поможет легче получить необходимые финансовые ресурсы. Во-вторых, специалисты коммерческих банков и других финансовых компаний, как правило, обладают необходимыми навыками в оценке инвестиционных

проектов. В своих инвестиционных управлениях коммерческие банки, учитывая отсутствие нужного опыта и знаний у российских предпринимателей, создают специальные подразделения, эксперты которых помогают разобраться в сложных проблемах оценки будущих перспектив бизнеса. Таким образом, предприниматели могут рассчитывать на серьезную помощь в решении внутренних проблем нового бизнеса на уровне современных научных методов с применением сложного экономико-математического аппарата.

3. Определение своих целевых читателей: будут ли это только внутренние участники организации (что маловероятно) или также внешние лица, которых организация хотела бы видеть своими инвесторами, будущие акционеры, коммерческие банки, венчурные капиталисты.

Венчурные, или рисковые, капиталисты — это коммерческие организации, специализирующиеся в области финансирования предпринимательских проектов на различных стадиях их осуществления (как на этапе становления, так и на этапах расширения и модернизации), а также в области финансирования отдельных рискованных подразделений — видов бизнеса, входящих в крупную хозяйственную организацию. Венчурные капиталисты участвуют в финансировании бизнеса через систему долговых расписок, приобретение акций и других ценных бумаг фирмы, нуждающейся в финансировании. Цель деятельности венчурного капитала — вложение средств в рискованные предприятия для получения высокой прибыли.

4. Установление общей структуры создаваемого документа.

5. Сбор информации для подготовки каждого из намеченных разделов бизнес-плана. На этом этапе необходимо заручиться поддержкой тех людей, которые имеют необходимые опыт и знания для составления бизнес-плана. Это могут быть внутренние участники — работники организации, имеющие опыт и хорошее знание внутренней среды. Желательно привлечь также внешних консультантов, особенно для использования их в сфере финансового прогнозирования и маркетинговых исследований рынка. Кроме финансистов, бухгалтеров, маркетологов, в работу над бизнес-планом могут быть вовлечены экономисты широкого профиля (в том числе специализирующиеся на макроэкономических проблемах), консультанты по управлению.

Перед тем как заняться сбором информации, полезно составить вопросник, который включает существенные вопросы по каждому из разделов бизнес-плана.

6. Написание бизнес-плана. Важное правило здесь: предприниматель должен самостоятельно написать бизнес-план, даже если это требует большого количества времени и у предпринимателя нет навыков такого рода работы. Помощь консультантов предпринимателю завершается на предыдущем этапе, когда внутренние и внешние консультанты помогают собрать необходимую информацию и осуществляют ее первичную обработку. На конечном этапе консультанты могут ассистировать предпринимателю.

Если предприниматель перепоручает написание бизнес-плана кому-нибудь другому, то причинами этого являются:

- 1) неполное и несистематичное знание предпринимателем слабых и сильных сторон своей организации, основных направлений ее деятельности, возможного будущего запланированного проекта;
- 2) отсутствие периода обучения деятельности по планированию, которое негативно скажется на будущих действиях организации (ведь планирование — это неотъемлемый компонент управленческой деятельности);
- 3) неумение предпринимателя доказательно и глубоко продемонстрировать преимущества своего проекта будущим инвесторам. И не менее важно то, что предприниматель может потерять доверие инвестора: несовершенный, не совсем удачный, но составленный самостоятельно бизнес-план можно исправить, а вот потерянное доверие восстановить гораздо сложнее.

Шестой этап в общем завершает процесс бизнес-планирования, однако для улучшения плана полезно сделать еще один, седьмой, шаг. Он заключается в том, что предприниматель предлагает готовый бизнес-план для прочтения кому-нибудь из авторитетных, но незаинтересованных лиц, кто способен оценить его работу на основе конструктивной критики.

Оформление бизнес-плана начинается с подготовки титульного листа. Он должен сразу обеспечить информацию о том, где, когда и кем составлен данный документ. Здесь же указывается название проекта, которое должно кратко и четко формулировать идею, заложенную в бизнес-плане.

Вторая страница плана содержит оглавление, которое должно отражать его структуру. Это номенклатура разделов или парагра-

фов. При любом варианте содержание должно быть четко оцифровано обязательно арабскими цифрами. Затем идет введение, в котором указаны задача составления бизнес-плана и круг лиц, которым он адресован. Целесообразно также отметить, почему возникла необходимость в создании данного проекта или инвестиционного замысла.

Объем резюме не должен превышать нескольких страниц. В этом разделе указывается все главное, что должно быть понято и оценено потенциальным инвестором, т. е. информация, дающая представление о фирме и обеспечивающая все необходимые данные, характеризующие ее коммерческую деятельность. В приоритетном порядке указываются направления деятельности компании, по каждому направлению определяются целевые рынки и ответственные лица. Составители плана должны кратко и четко сформулировать основные цели проекта, а также его конкретные задачи.

Таким образом, в разделе должны быть освещены основные цели фирмы, ее стратегия, разработанные для ее достижения конкретные мероприятия.

Эти данные целесообразно представить в форме таблицы, содержащей описание деловых приемов, которые собирается использовать фирма, и соответствующих им мероприятий, направленных на решение конкретных задач в рамках выбранной стратегии.

Целесообразно также определить в таблице круг лиц, ответственных за выполнение различных мероприятий. Указание там же точных сроков реализации важно как для составителя плана, так и для потенциального инвестора. Определение в бизнес-плане временных рамок показывает, что план разработан подробно и добросовестно.

В разделе, посвященном товарам и услугам, описываются все товары и услуги фирмы, которые предлагаются на рынке покупателям. Подготовке раздела предшествует значительная предварительная работа по выбору товара или услуги, который должен стать основой бизнеса фирмы. В рамках данного раздела необходимо подробно описать предлагаемые товары и услуги, указать их основные преимущества в глазах потребителя, а также имеющиеся недостатки и меры по их преодолению. Особо следует подчеркнуть разницу между тем, что представлено на рынке в настоящее время, и тем, что собирается в будущем предложить фирма, так как выход на рынок и рост объемов продаж напрямую зависят от уникальных свойств представленного в бизнес-плане продукта.

Цель раздела, посвященного анализу рынка и сбыта, — представить инвестору достаточные фактические материалы, чтобы убедить его в конкурентоспособности рассматриваемого проекта, а также помочь предпринимателю определить, кто будет покупать его товар и где его ниша на рынке. Этот раздел является одним из наиболее трудных и важных, так как он построен на рыночных оценках, которые оказывают непосредственное влияние на финансовый и производственный планы компании. В данном разделе предприниматель должен осветить следующие вопросы:

- 1) типы рынков, на которых действует фирма;
- 2) основные сегменты рынков по каждому виду товаров или услуг;
- 3) факторы, влияющие на спрос на каждом из сегментов рынка;
- 4) перспективы изменения потребностей покупателей и возможная реакция компании на эти изменения;
- 5) реальное состояние и прогнозы развития емкости используемых сегментов рынка на ближайшее время и на более отдаленную перспективу;
- 6) реакция рынка на новые товары.

В некоторых бизнес-планах в отдельный раздел выделяется оценка конкуренции на рынках сбыта. Этот раздел посвящен анализу рыночной конъюнктуры, характеристике конкурентов, их стратегии и тактике. Оценивая деятельность конкурентов, необходимо дать ответы на следующие вопросы:

- 1) насколько область деятельности фирмы подвержена изменениям;
- 2) велико ли число фирм, предлагающих сходные товары и услуги;
- 3) какую часть рынка контролируют фирмы-конкуренты;
- 4) как обстоят дела у фирм-конкурентов с доходами, внедрением новых технологий, рекламой и послепродажным обслуживанием;
- 5) что является предметом наиболее жесткой конкуренции в данной сфере деятельности (цена, качество, послепродажное обслуживание и др.).

В разделе бизнес-плана, посвященном маркетингу, освещаются способы достижения намечаемых объемов продаж и доведения выпускаемой продукции до потребителя. Необходимо, чтобы в плане были указаны общая стратегия маркетинга, принятая в фирме, схема ценообразования и реализации товара, а также методы

стимулирования роста объемов продаж. Большое значение имеют также организация послепродажного обслуживания клиентов, реклама выпускаемых товаров и формирование общественного мнения о товарах и фирме, их выпускающей.

Раздел «План производства» включается в бизнес-план только теми предпринимателями, которые собираются заниматься производством товаров. Главная задача здесь — убедить потенциальных партнеров, что фирма будет в состоянии производить необходимое количество товара требуемого качества в нужные сроки.

Обычно производственный план включает в себя следующие структурные элементы:

- 1) характеристику производственного цикла;
- 2) анализ размещения предприятия с точки зрения таких факторов, как близость к рынкам сбыта, поставщикам, наличие квалифицированных трудовых ресурсов, транспортные расходы, уровень развития инфраструктуры;
- 3) оценку необходимых факторов производства и динамику их изменения;
- 4) оценку поставщиков сырья и материалов с точки зрения их надежности, опыта сотрудничества и др.;
- 5) нормативные акты, касающиеся производства, а также влияющие на характер и сроки открытия и функционирования предприятия;
- 6) издержки производства и динамику их изменения.

В разделе, посвященном риску, освещаются проблемы, которые могут возникнуть у фирмы в процессе реализации проекта, и основные методы защиты от потенциальных трудностей. Данный раздел содержит следующие составные части:

- 1) перечень возможных рисков с указанием вероятности их возникновения и ожидаемого ущерба от этого;
- 2) организационные меры по профилактике и нейтрализации рисков;
- 3) программу страхования от рисков.

Раздел бизнес-плана, касающийся финансового плана, необходимо посвятить оценке потенциала фирмы и планированию ее финансовой деятельности с целью достижения жизнеспособности компании и эффективного использования имеющихся денежных средств. В данном разделе содержатся следующие планово-отчетные документы:

- 1) оперативный план;

- 2) план доходов и расходов;
- 3) план движения денежных средств;
- 4) балансовый отчет.

Указанные документы носят планово-отчетный характер. Планирование осуществляется на основе прогноза будущей деятельности фирмы в рамках определенного периода времени. Отчет составляется за прошедший период времени. Приведенные в этих документах данные используются далее для анализа финансового состояния фирмы.

В разделе, касающемся вопросов финансирования, излагается план создания новой фирмы или расширения уже функционирующей. При составлении этой части бизнес-плана предприниматель обязан рассмотреть следующие вопросы:

- 1) средства, необходимые для реализации предлагаемого проекта;
- 2) источник инвестиций;
- 3) сроки окупаемости и размеры ожидаемого дохода от реализации проекта.

Помимо указанных разделов бизнес-плана, целесообразно также включить в него организационный план, содержащий краткую характеристику организационной структуры компании, сведения о персонале, информацию о правовом обеспечении деятельности фирмы.

В конце бизнес-плана приводится фактографическая информация, а именно полное наименование предприятия или фирмы, юридический адрес, номера контактных телефонов, телекс, факс, а также названия организаций и телефоны, по которым читатель плана сможет получить в случае необходимости дополнительную информацию.

Рекомендации к оформлению бизнес-плана:

- 1) оформление бизнес-плана должно соответствовать имиджу преуспевающей фирмы, оно должно быть привлекательным, но неброским;
- 2) степень детализации должна соответствовать целям плана, но не включать ничего лишнего: четкая структура и его наглядность, краткость. Зарубежная практика показывает, что оптимальным является объем бизнес-плана в 40 страниц;
- 3) в бизнес-план не должна включаться второстепенная и справочная информация. Ее лучше вынести в приложения. Объем приложений не ограничивается;

- 4) стиль изложения должен отличаться простотой и отсутствием языкового и терминологического барьеров. Бизнес-план должен быть понятен широкому кругу людей, а не только специалистам;
- 5) информация бизнес-плана должна быть емкой, четкой и в то же время краткой (таблицы, графики и т. д.);
- 6) предложения и прогнозы бизнес-плана должны быть обоснованы и подкреплены ссылками на источники информации;
- 7) точность финансовых расчетов — необходимое условие;
- 8) должны быть обсуждены риски компании;
- 9) бизнес-план должен быть подготовлен с учетом требований и стандартов организаций и лиц, которым предполагается представить этот документ.

2. Рекомендации по применению компьютерных технологий в бизнес-планировании

В процессе бизнес-планирования существенное место занимают расчеты динамических рядов достаточно широкого круга показателей.

Расчеты ведутся с учетом элементов прогнозирования, привлечения экспертных оценок будущего состояния того или иного финансового и производственно-экономического процесса не только на конечный момент реализации проекта, но и в варианте поквартального (помесячного) описания ситуации.

Наиболее полный учет динамики реализации проекта при подготовке и анализе бизнес-плана возможен с использованием специализированных компьютерных систем экономического и финансового моделирования, приспособленных для решения подобных задач. Особое значение это имеет для учета фактора инфляции и приведения разновременных затрат, а также для анализа чувствительности проекта к изменениям внешней среды. Правильный выбор и эффективное использование компьютерных программных продуктов позволяют значительно улучшить качество бизнес-планов.

В настоящее время существует весьма широкий спектр специализированных программных продуктов. Наиболее часто в нашей стране применяются пакеты прикладных программ COMFAR (Computer model for reporting) и PROPSPIN (Project profile screening and reappraisal information system), созданные при ЮНИДО — Комиссии Организации Объединенных Наций по промышлен-

ному развитию; пакет «Альт-Инвест» фирмы «Альт» (Санкт-Петербург) и пакет «Project Expert» фирмы «Про-Инвест Консалтинг». Системы типа «Microsoft project», «Timt line» и «Primavera» предназначены только для разработки календарного плана работ и сетевого проекта, включая длительность и затраты по его стадиям, и применяются в основном как системы управления проектами.

Пакет прикладных программ COMFAR существует в различных версиях, в значительной мере адаптированных к экономике конкретных стран, и переведен на русский язык.

Пакет «Альт-Инвест» реализован как вычислитель на электронных таблицах и обладает всеми достоинствами и недостатками такого подхода.

Пакет «Project Expert» несколько отличается от вышеперечисленных продуктов. Системность при решении многих проблем, учет специфики национальных условий, мощная рекламная кампания позволяют сделать весомую заявку на лидерство этого программного продукта в данной области. Пакет рекламируется как средство подготовки бизнес-планов международного образца и в определенной мере отвечает декларируемой цели.

В основе пакетов COMFAR и «Альт-Инвест» лежит методика ЮНИДО по подготовке технико-экономических исследований.

Структура данных *пакета COMFAR* представлена такими основными блоками, как: общие капиталовложения — строительство, общие капиталовложения — производство, потребность в оборотном капитале, источники финансирования, таблицы движения денежных средств, отчеты о чистой прибыли, проектно-балансовые ведомости.

Расчеты можно проводить в любой валюте, выбрав соотношение ее с рублем. Пакет позволяет проследить отдельно иностранные и отечественные инвестиции, дает возможность расчета диверсифицированного производства. Есть возможность применения как линейного метода амортизации, так и ускоренного. При расчете производственных издержек пользователь задает годовой темп инфляции. Таким образом, отслеживаются все изменения ежегодных потоков наличности с учетом уплаты налогов, выплаты дивидендов и процентов по займам. Аналогичную структуру имеет пакет «Альт-Инвест». Оба пакета производят расчет финансовых потоков и имеют схожий перечень вычисляемых финансовых показателей, например чистого дисконтированного дохода, дохода на акционерный капитал, внутренней нормы доходности.

Пакет COMFAR реализован в виде трех программных блоков: ввода данных, расчетов, выдачи результатов. Кроме указанных блоков, в пакете представлены два дополнительных блока: графическое отображение информации, экономический анализ «затраты — выгода».

Графический блок дает возможность при помощи средств деловой графики строить диаграммы, которые позволяют принимать организационные и финансовые решения.

К достоинствам пакета COMFAR в части контрольной функции относится закрытость. В работу пакета нельзя вмешаться, что дает гарантию соответствия полученных результатов исходным данным с точки зрения добросовестности их обработки.

Основной недостаток пакета COMFAR — невозможность существующими в системе средствами адекватно описать условия реализации проекта для страны с переходной экономикой.

В данной системе нет гибкого механизма задания инфляционного влияния на издержки и соотношения валют, не предусмотрены такие присущие российской экономике реалии, как задержки платежей.

Необходимо отметить также неполное соответствие налогового блока российскому законодательству: COMFAR позволяет прямо учитывать лишь те налоги, которые берутся и вычисляются от прибыли; расчет системы ориентирован только на фиксированный (годовой) период планирования (в период строительства, возможно, полгода); отсутствуют достаточно развитые средства для описания сетевого графика проекта, что приводит к необходимости дополнительно использовать программы Microsoft project, Nime Line и другие; невысокий уровень сервиса для пользователя.

Пакет «Альт-Инвест» реализован с использованием электронных таблиц Microsoft works или EXCEL и может работать в среде других распространенных табличных процессоров (SuperCalc4, Lotus 1-2-3, QUATTRO Pro). Это накладывает отпечаток на всю дальнейшую работу с ним. Достоинством пакета является то, что вся информация представлена на всем экране. Изменив значение показателей, пользователь мгновенно получает реакцию на свои действия.

«Альт-Инвест» реализован в русско- и англоязычном вариантах, предусматривает возможность расчетов в двух валютах. В «Альт-Инвесте» пользователь имеет непосредственный доступ к фор-

мулам, по которым происходят расчеты. К недостаткам такой организации можно отнести следующие: неудобство общения с таблицами в поисках нужных показателей — пользователь должен каждый раз рассматривать всю электронную таблицу или помнить ее координаты; сложность изменения формул, что требует от пользователя не только глубокого понимания их смысла, но и умения правильно программировать формулы на языке данной электронной таблицы; пользователь должен приложить значительные усилия, чтобы корректировать таблицы; наличие свободного доступа к формулам затрудняет возможность проверки достоверности выполненных расчетов; в пакете нет развитых средств для построения сетевого графика, а процессы выдачи результатов на печать или построения графиков требуют от пользователя специального обучения.

Пакет PROPSPIN представляет собой информационную систему предварительной оценки проектов. Он разработан представителем ЮНИДО в Вене в целях подготовки, исследования и анализа промышленных инвестиционных проектов. Как и COMFAR, PROPSPIN является лицензированным программным продуктом.

PROPSPIN предназначен для:

- 1) формулирования позиций инвестиционного проекта;
- 2) исследования последствий изменений выбранных параметров;
- 3) подготовки возможных сценариев, основанных на различных предположениях относительно перспектив проекта.

Отличительная черта PROPSPIN — его интегрированность. Пользователь одновременно видит на экране и входные данные, и финансовый результат. Получаемый отчет представляет собой вариант финансового плана проекта с учетом выданных ограничений. Вместе с тем пакет не является средством проведения полного финансового анализа, а служит для быстрого выявления пригодных для дальнейшего рассмотрения вариантов. Таблицы, генерируемые системой, показывают основные физические и финансовые данные с точки зрения таких показателей, как норма доходности, период окупаемости, точка безубыточности. Если посредством анализа обнаруживаются слабые стороны финансовой структуры проекта, пользователь имеет возможность менять значения входных данных до тех пор, пока не будет найден такой набор параметров, который сделает проект приемлемым.

PROSPIN состоит из двух частей: блока ввода данных и генератора отчетов. В первом задаются начальные инвестиции, данные об исходных материалах, стоимость рабочей силы, комплектующих и др. Некоторые параметры могут приниматься по умолчанию.

PROSPIN представляет собой стандартный пакет, позволяющий провести предварительный финансовый анализ инвестиционного роста. Система может быть использована при составлении бизнес-плана только как вспомогательное средство.

В силу реализации в среде электронных таблиц пакет обладает всеми достоинствами и недостатками этого метода.

Пакет «Project Expert» — автоматизированная система планирования и анализа эффективности инвестиционных проектов на базе имитационной модели денежных потоков.

Разработчик пакета фирма «Про-Инвест Консалтинг» длительное время является участником рынка программных проектов в области экономики и финансов. Она начала свою деятельность в 1989 г. как инвестиционный центр при АН СССР и сегодня имеет более 1500 пользователей «Project Expert» в России и за рубежом.

Успех российского программного продукта объясняется тем, что он полностью, в первую очередь методически, отвечает международным стандартам.

Используемые в системе методы соответствуют Методическим рекомендациям по оценке эффективности инвестиционных проектов и отбору их для финансирования, утвержденным Госстроем России, Минэкономки России, Минфином России и Госкомпромом России 31 марта 1994 г., а расчет показателей эффективности инвестиций и финансовых результатов осуществляется также в соответствии с требованиями методики ЮНИДО.

В настоящее время пакет распространяется в двух версиях: *Project Expert for Windows 4.1 (Business plan guide)*, предназначенный для планирования и анализа эффективности инвестиций; *Project Expert for Windows (Biz planner 4.2)* — специальная версия для малого и среднего бизнеса.

В дополнение к этому пакету издана «Рабочая тетрадь предпринимателя для разработки бизнес-плана». Благодаря этой тетради любой предприниматель, даже не имеющий всей необходимой информации, может или самостоятельно, или при помощи специалистов подготовить бизнес-план, поскольку все таблицы одновременно являются входными данными для системы «Project Expert».

Как и в других системах расчета, в данном пакете предусмотрено объединение входных данных по смысловым блокам. Детально развернуто представлен налоговый блок.

«Project Expert» имеет средства, позволяющие провести детальный анализ проекта с учетом влияния на него общеэкономических факторов, характеризующих социально-экономическую среду, тенденций инфляции, соотношения курсов валют, динамики масштабов и структуры затрат на производство, включая сырье, материалы и комплектующие изделия, заработную плату управляющих и производственного персонала, стоимость основных фондов, особенности порядка и времени прохождения платежей за реализованную продукцию, общий инвестиционный климат, условия привлечения капитала, возможные изменения в системе налогов. Учитываются также факторы, определяющие рыночную и производственную стратегию проекта и влияющие на эффективность использования капитала: экспортные возможности; условия оплаты поставок сырья, материалов и комплектующих, используемых в производстве; требуемые объемы запасов готовой продукции на складе в зависимости от колебания рыночного спроса; запасы сырья, материалов и комплектующих изделий в зависимости от постоянства и надежности поставок.

«Project Expert» производит расчет финансовых показателей эффективности инвестиций, соответствующих международным стандартам. В версии «Business plan guide» рассчитываются и показатели финансового состояния (рентабельность, ликвидность, платежеспособность).

Пакет обеспечивает представление результатов финансового анализа в виде таблиц, диаграмм и графиков, которые могут быть выведены на печать. Пользователь может произвести интегральную оценку проекта по многим критериям. Оценивая программную реализацию, отметим, что пакет выполнен с использованием современного многооконного интерфейса. Расширенная система подсказок, удобное представление информации на экране, возможность общения с информацией и удобство вывода на печать позволяют утверждать, что пакет удовлетворяет требованиям, предъявляемым к программным продуктам такого класса. Вместе с тем возможны улучшения в сервисном обслуживании потребителя и графической реализации финансовых переменных.

Данная система позволяет автоматически провести анализ чувствительности инвестиционного проекта посредством варьи-

рования различных параметров (объема продаж, цены реализации продукции (работ, услуг), прямых производственных затрат, постоянных затрат, ставки дисконтирования).

Для более качественной подготовки бизнес-плана проекта в дополнение к основному пакету пользователь может приобрести разработанный фирмой «Про-Инвест Консалтинг» пакет, содержащий модули «Project Risk» и «Project Questionnaire».

Являясь самостоятельными программными продуктами, модули дополняют «Project Expert for Windows» до системы, обеспечивающей полную организационно-технологическую поддержку инвестиционного процесса.

В модуле «Project Risk» предусмотрены средства, которые позволяют экспертам в диалоговом режиме проанализировать риск проекта, выделить факторы наибольшего риска и прокомментировать причины их возникновения. При помощи специальных средств модуля создается необходимый перечень факторов риска, учитывающий специфические условия реализации проекта.

«Project Risk» содержит три раздела, охватывающие все периоды реализации проекта: подготовительный период, период производства, период сбыта. При проведении анализа эксперт определяет уровень риска по всем факторам опросного листа. Программа позволяет выводить результаты анализа и опросные листы на принтер или формировать файл для печати в MS Winword.

«Project Questionnaire» позволяет произвести качественную экспертизу инвестиционного проекта, рассчитать интегральный показатель уровня по эффективности.

Фирма «Про-Инвест Консалтинг» развивает систему «Project Expert» в двух направлениях: для малого и среднего бизнеса (доступно любому предприятию), а также в виде специальной версии индивидуальной поставки для крупных корпораций.

Главной задачей второго варианта системы, реализуемого на базе версии 5.0 «Project Expert» (система планирования и управления проектами), является моделирование и оценка действий многопрофильного с широким ассортиментом выпускаемой продукции предприятия, действующего на нескольких рынках. При определенных условиях эта система может использоваться и региональными органами власти для решения многофункциональных задач социально-экономического развития региона, города.

«Project Expert» занимает промежуточное положение на рынке между программами, осуществляющими управление проекта-

ми («Microsoft Project», «Time line» и др.), и мощными комплексами по корпоративному планированию и управлению (SAP, BAAN и др.). Последние, как правило, устанавливаются на рабочих станциях и стоят десятки тысяч долларов. Некоторые из них (SAP) уже проникли на российский рынок и довольно активно на нем распространяются.

В практике бизнес-планирования могут быть также широко использованы ресурсы и средства Интернета на всех стадиях подготовки бизнес-плана, таких как:

- 1) формирование бизнес-идеи;
- 2) исследование товарных рынков;
- 3) исследование фирменной структуры рынка;
- 4) изучение потребителей;
- 5) формирование товарной политики, разработка концепции новых товаров;
- 6) сервисное обслуживание;
- 7) формирование гибкой стратегии ценообразования;
- 8) реализация товаров через Интернет;
- 9) применение платежных систем Интернета;
- 10) реклама;
- 11) связи с общественностью;
- 12) совершенствование систем внутренних и внешних коммуникаций;
- 13) реклама бизнес-плана;
- 14) презентация бизнес-плана;
- 15) проведение переговоров с партнерами и инвесторами.

В последнее время в связи с высокими потребностями рынка и постоянным обновлением технического и программного компьютерного обеспечения появляются более совершенные версии существующих программных продуктов и принципиально новые продукты.

ЛЕКЦИЯ № 5. Частные рекомендации к методике составления отдельных разделов бизнес-плана

1. Рекомендации по составлению резюме бизнес-плана

В резюме бизнес-плана определяются в приоритетном порядке все направления деятельности фирмы, целевые рынки по каждому направлению и место фирмы на этих рынках. По каждому направлению устанавливаются цели, к которым фирма стремится, стратегии их достижения, включающие перечень необходимых мероприятий. По каждой стратегии определяются ответственные лица.

В этом же разделе помещается информация, дающая представление о фирме, а также все необходимые данные, характеризующие ее коммерческую деятельность.

Начинается данный раздел с формулирования миссии фирмы, или ее основной стратегической ориентации. **Миссия** — это генеральная цель фирмы, отражающая основные аспекты ее деятельности и определяющая то, чему фирма хочет себя посвятить. Миссия, по сути, дела является визитной карточкой фирмы, показывая ее место и роль в экономике региона и страны.

Из миссии вытекают направленность и области деятельности фирмы.

Границами областей деятельности могут быть производимые товары, существующие рынки или сегменты рынков, технологические возможности фирмы. При разработке программы деятельности фирмы необходимо стремиться к тому, чтобы она не получилась слишком узкой, однако нельзя делать ее и слишком широкой. Границы программы должны в максимальной степени соответствовать возможностям фирмы.

Миссия, сформулированная в виде общих качественных положений, в дальнейшем конкретизируется в виде набора общефирменных целей. При этом рекомендуется использовать не толь-

ко традиционные количественные показатели (такие как доля рынков фирмы по странам, товарам и сегментам, объемы продаж товаров и услуг на рынках в натуральном и денежном выражении, размер прибыли фирмы, производственные издержки по изготовлению и сбыту продукции и т. д.), но и качественные показатели, характеризующие освоение новых рынков; разработку и сбыт новой продукции, охрану окружающей среды в странах, где действует фирма, обеспечение занятости населения в странах, где фирма ведет торговлю или открывает филиалы и др.

При определении целей можно использовать систему правил, известную под названием «SMART», в соответствии с которой выдвигаемые цели должны быть конкретными, поддающимися оценке (измерению), актуальными, реалистичными, отслеживаемыми (контролируемыми).

Общекорпоративные цели, в свою очередь, делятся на подцели, которые определяют конкретные направления увеличения прибыли фирмы, рост сбыта, снижение издержек и повышение продажной цены, связанной с разработкой новой, более конкурентоспособной продукции.

Чем четче выдвигает фирма свои цели в рамках количества, места и времени, тем конкретнее может быть разработана стратегия их достижения.

Далее необходимо рассмотреть **условия работы фирмы**, а именно:

- 1) циклы деловой активности фирмы;
- 2) возможные изменения конъюнктуры рынка;
- 3) наличие квалифицированной рабочей силы;
- 4) источники материальных и финансовых ресурсов;
- 5) взаимодействие с государственными и общественными организациями, банками и другими предприятиями;
- 6) основные конкуренты фирмы.

После описания перспектив, стоящих перед фирмой, необходимо охарактеризовать ее текущую коммерческую деятельность, а также сообщить фамилии, имена, отчества и телефоны высшего управленческого звена (генерального директора, главного инженера, главного бухгалтера, главных специалистов).

Также предпринимателю необходимо дать подробную информацию, охватывающую все аспекты бизнеса организации (технологии, рынок, кадры, финансы, организацию и т. п.). Таким об-

разом, главным условием составления хорошего резюме является использование в нем наиболее выигрышных данных, заимствованных из остальных разделов бизнес-плана. Именно поэтому указанный раздел разрабатывается в самом конце составления бизнес-плана.

Систематизируя вышеизложенное, рекомендуем в целях составления качественного резюме бизнес-плана освещать в данном разделе следующие моменты:

- 1) полное и сокращенное наименование фирмы;
- 2) дату регистрации, номер регистрационного свидетельства, наименование органа, зарегистрировавшего фирму;
- 3) почтовый и юридический адреса фирмы;
- 4) подчиненность фирмы (вышестоящий орган);
- 5) миссию фирмы;
- 6) экономический сектор отрасли (наука, распределение, услуги и т. д.) и основной вид деятельности;
- 7) основную продукцию (услуги), предлагаемую данной отраслью;
- 8) географическое положение;
- 9) особенности работы фирмы;
- 10) основных клиентов;
- 11) организационно-правовую форму фирмы;
- 12) банковские реквизиты;
- 13) адрес налоговой инспекции, контролирующей фирму;
- 14) наиболее влиятельных акционеров;
- 15) фамилии, имена, отчества и контактные телефоны (факсы, электронную почту и т. п.) руководства фирмы;
- 16) возраст фирмы, период работы на отраслевом рынке;
- 17) количество работающих в фирме;
- 18) финансовое состояние фирмы;
- 19) технический уровень и характеристику выпускаемой в настоящее время продукции;
- 20) объем выпуска товаров (услуг) и долю рынка, которой владеет фирма;
- 21) программу и главную цель деятельности фирмы;
- 22) подцели деятельности фирмы, т. е. конкретные достижения, к которым она должна стремиться;

- 23) основную стратегию фирмы, разработанную для достижения этих целей;
- 24) состав конкретных мероприятий, которые необходимо предпринять в рамках каждой стратегии;
- 25) суть предлагаемого бизнеса: его соответствие целям фирмы и потенциальную эффективность;
- 26) предполагаемые формы участия инвесторов в бизнесе фирмы;
- 27) позиционирование на рынке предлагаемых товаров (услуг) и возможных конкурентов;
- 28) характеристику клиентуры;
- 29) конкурентные преимущества предлагаемой продукции (услуги);
- 30) совокупную стоимость предлагаемого бизнес-проекта и потребность в финансировании;
- 31) возможные источники финансирования;
- 32) гарантии по возврату кредита;
- 33) прогноз объемов продаж товаров в планируемом периоде (в натуральном и стоимостном выражении);
- 34) планируемые затраты на реализацию проекта;
- 35) ожидаемую чистую прибыль;
- 36) уровень прибыльности инвестиций в рассматриваемый проект;
- 37) по истечении какого срока может быть гарантирован возврат заемных средств (инвесторы начнут получать доход);
- 38) перспективы развития данного бизнеса.

2. История бизнеса организации (ситуация в настоящее время и краткая информация о предприятии)

Начинать данный раздел необходимо с освещения основных сведений, касающихся непосредственно вашего предприятия. Основные сведения о предприятии включают полное и краткое наименование предприятия, дату и место регистрации, номер регистрационного удостоверения, юридический и почтовый адреса, банковские реквизиты, организационно-правовую форму, размер уставного капитала, виды и количество, номинальную стоимость выпущенных акций, учредителей предприятия с указанием их доли в уставном капитале, принадлежность предприятия к различного рода объединениям, наличие филиалов и представительств.

В бизнес-плане необходимо указать тип предполагаемого бизнеса (производство, обслуживание, розничные продажи, распределение). Представляются те виды деятельности, которыми предприятия будет заниматься или занимается. Сделанный выбор обосновывается.

В разделе описываются положительные и отрицательные стороны местонахождения предприятия с учетом следующих факторов:

- 1) доступности рабочей силы;
- 2) близости к сырью;
- 3) близости к заказчикам;
- 4) близости к поставщикам;
- 5) местного налогового законодательства и т. д.

Особое место в данном разделе бизнес-плана должно быть отведено характеристике отрасли. При этом указываются специфика отрасли, современное состояние и перспективы ее развития, технологическая изменчивость, наукоемкость, капиталоемкость, ресурсоемкость, уровень монополизма, тенденция роста отраслевого рынка и т. д.

При описании в бизнес-плане факторов, влияющих на деятельность предприятия, речь идет о факторах и условиях, на которые предприятие не может воздействовать, но которые негативно или позитивно влияют на его деятельность:

- 1) экономические (цикл деловой активности, покупательная способность населения, инфляция и т. д.);
- 2) политические (законодательная нестабильность);
- 3) демографические (рождаемость, миграция);
- 4) природные (дефицит некоторых видов сырья);
- 5) научно-технические;
- 6) культурные и мировоззренческие.

Эффективным инструментом для проведения анализа предприятия по отношению к внешней среде служит SWOT-анализ (SWOT — сокращенное название, образованное из начальных букв английских слов «сила», «слабость», «возможность», «угроза»). SWOT-анализ предусматривает анализ сильных и слабых сторон предприятия, прогнозирование потенциальных угроз, разработку компенсационных мер, анализ стратегических и тактических возможностей предприятия.

SWOT-анализ позволяет уточнить цели и задачи предприятия.

Заканчивается раздел формулировкой миссии и целей деятельности предприятия и определением стратегии бизнеса.

Процесс формирования стратегии включает три этапа:

- 1) формирование общей стратегии предприятия (портфельной);
- 2) формирование деловой (конкурентной) стратегии;
- 3) определение функциональных стратегий.

Общая стратегия организации формируется высшим руководством.

Разработка общей стратегии должен решить две главные задачи:

- 1) отобрать и развернуть основные элементы общей стратегии фирмы;
- 2) установить конкретную роль каждого из подразделений фирмы при осуществлении стратегии и выявить способы определения ресурсов между ними.

Основными моделями, которые наиболее часто используются в практике бизнес-планирования для разработки общей стратегии развития фирмы, являются портфельный анализ (матрица «рост — доля рынка» — метод, разработанный американской консультационной фирмой «Бостон консалтинг групп», матрица «привлекательность — конкурентоспособность» — метод, разработанный компанией «Мак-Кинси» по заказу «Дженерал-электрик»); матрица «товар — рынок», предложенная И. Ансоффом.

Разнообразие общих стратегий может быть сведено к трем основным типам, таким как:

- 1) стратегия стабильности;
- 2) стратегия роста;
- 3) стратегия сокращения.

Организация может выбрать один из типов или применить определенные сочетания различных типов (что обычно бывает характерно для крупных, дифференцированных компаний).

Стратегия стабильности — сосредоточивание на существующих направлениях бизнеса и поддержка их. Обычно используется крупными фирмами, которые доминируют на рынке. Конкретным выражением этой стратегии могут быть усилия фирмы, направленные на то, чтобы избежать правительственного (государственного) контроля и (или) наказаний за монополизацию (способ действий, характерный для российских фирм-монополистов).

Стратегия роста — увеличение организации, часто через проникновение и захват новых рынков.

Разновидность стратегии роста:

- 1) вертикальная интеграция;
- 2) горизонтальная интеграция.

Осуществляется тремя способами:

- 1) поглощением конкурирующих фирм путем аквизиции (приобретения контрольного пакета акций);
- 2) слиянием (объединением на приблизительно равноправных началах в рамках единой организации);
- 3) созданием совместного предприятия (объединение организаций для реализации совместного проекта, если он оказывается не под силу одной из сторон).

Стратегия сокращения применяется в тех случаях, когда выживание организации находится под угрозой. Ее разновидностями являются следующие:

- 1) *стратегия разворота*. Используется, если организация действует неэффективно, но еще не достигла своей критической точки. Означает отказ от производства нерентабельных продуктов, излишней рабочей силы, плохо работающих каналов распределения и дальнейший поиск эффективных путей механизма использования ресурсов. В том случае, когда стратегия разворота дала положительные результаты, в дальнейшем можно сосредоточиться на стратегии роста;
- 2) *стратегия отделения*. Если компания включает несколько видов бизнеса и при этом один из них работает плохо, производится отказ от него — продажа этой деловой единицы или превращение ее в отдельно работающую фирму;
- 3) *стратегия ликвидации*. В случае достижения критической точки — банкротства — происходит уничтожение организации, распродажа ее активов. Наиболее нежелательная из стратегий сокращения, создает неудобства и убытки как для собственников (акционеров), так и для работников фирмы.

Иногда общую стратегию организации называют портфельной, поскольку она определяет уровень и характер инвестиций организации, устанавливает размеры вложения капитала в каждую из ее единиц, т. е. формирует определенный состав и структуру инвестиционного портфеля организации.

Эффективно распределенные между деловыми подразделениями фирмы инвестиции могут создать эффект синергизма или стра-

тегического рычага, когда определенные затраты на совокупность различных типов стратегий приводят к гораздо более существенным преимуществам в деятельности компании, обусловленным удачным дополнением или сотрудничеством между деловыми единицами.

Конкурентная стратегия организации нацелена на достижение конкурентных преимуществ. Если фирма занята только одним видом бизнеса, конкурентная стратегия является частью общефирменного стратегического планирования. Если организация включает несколько деловых единиц (стратегических подразделений), каждая из них разрабатывает собственную целевую стратегию.

После формирования общей стратегии развития предприятия приступают к определению деловой стратегии. Она нацелена на достижение конкурентных преимуществ.

На основе общей стратегии развития предприятия и конкурентных стратегий отдельных стратегических единиц бизнеса приступают к формированию функциональных стратегий.

Функциональные стратегии разрабатываются специально для каждого функционального пространства организации. Они включают в себя следующие элементы:

- 1) стратегию НИОКР;
- 2) производственную стратегию;
- 3) маркетинговую стратегию;
- 4) финансовую стратегию;
- 5) стратегию управления персоналом.

Каждая функциональная стратегия подробно рассматривается в соответствующих разделах бизнес-плана.

Стратегия НИОКР обобщает основные идеи о новом продукте — от его первоначальной разработки до внедрения на рынке. Имеет две разновидности: инновационную и имитационную. Инновационные стратегии, т. е. стратегии разработки принципиально новых продуктов и услуг, требуют больших затрат и очень рискованны (в среднем только одна из семи инноваций имеет рыночный успех, остальные шесть превращаются в невозместимые для фирмы издержки). Поэтому более популярными являются имитационные стратегии, которые широко применяются даже в современных высокотехнологических отраслях, например в компьютерной отрасли.

Производственная стратегия сосредоточена на решениях о необходимых мощностях, размещении промышленного оборуду-

дования, основных элементах производственного процесса, регулировании заказов. Двумя наиболее важными аспектами производственной стратегии являются:

- 1) контроль за издержками;
- 2) повышение эффективности производственных операций.

Маркетинговая стратегия заключается в определении подходящих продуктов, услуг и рынков, которым они могут быть предложены. Определяет наиболее эффективный состав комплекса маркетинга (исследований рынка, товарной и ценовой политики, каналов распределения и стимулирования сбыта).

Финансовая стратегия ответственна за прогнозирование финансовых показателей стратегического плана, оценку инвестиционных проектов, планирование будущих продаж, распределение и контроль финансовых ресурсов.

Многие организации разрабатывают стратегию управления персоналом (человеческими ресурсами), с помощью которой решаются проблемы повышения привлекательности труда, мотивации, аттестации персонала, поддержания такого количества занятых на предприятиях и типов рабочих мест, которые соответствуют эффективному ведению бизнеса. Важное место в последнее время занимает стратегия информатизации, которая обеспечивает внедрение фирмами новых эффективных способов управления, таких как реинжиниринг. Особо можно говорить о разработке стратегии безопасности с учетом ее внешних и внутренних аспектов.

Важной темой современного российского хозяйствования является разработка стратегии выживания.

3. Описание характера бизнеса

Данный раздел бизнес-плана должен содержать описание всех товаров (услуг) организации, которые предлагаются на рынке покупателям.

Начинать данный раздел необходимо с наименования (не путайте с фирменным названием) нового продукта и указания его специфических особенностей, назначения и областей применения.

Желательно пояснить, относится ли данный товар к товарам-заменителям ранее производимого, или это совершенно новая линия. Если это совершенно новый, отличный от ранее производимых товар, необходимо разъяснить его возможное влияние на производство и реализацию существовавших до этого ряда продук-

тов. Положительным или отрицательным будет это влияние, и не сведет ли оно на нет ранее существовавшую структуру производства?

Необходимо пояснить, какова основная идея нового продукта, является ли его новизна прогрессивной, или же это продукт ностальгического характера, потребность в котором диктуется влиянием моды и традиций.

Далее приводится предложение по фирменному названию товара с целью создания запоминающегося торгового бренда. Естественно, что название необходимо выбирать такое, чтобы оно легко читалось, запоминалось и не ассоциировалось у потребителя с какими-либо негативными явлениями и предметами.

Приводятся основные технико-экономические и потребительские характеристики товара. Не будет лишним в бизнес-плане наличие рисунка планируемого товара или его фотографии, также можно привести схему его конструктивных особенностей (промышленные товары), однако не стоит увлекаться излишними специфическими деталями, так как цель данного раздела — познакомить читателя с предлагаемой к производству продукцией (услугой), а не утомить сложными техническими выкладками.

Затем обосновывают необходимость данного товара потребителям с позиций наличия и необходимости удовлетворения той или иной потребности.

Рассматривается практическая возможность производства данного товара в условиях существующего производства, т. е. рассматривается готовность существующего в настоящее время производства перейти на выпуск предлагаемого товара.

Если предприятие не является пионером в области производства данного товара и на рынке существуют реальные прецеденты, можно сослаться на опыт подобного производства других фирм. Удачно приведенные примеры как бы увяжут ваш проект с реальностью, убедят в возможности его осуществления.

Также необходимо пояснить, имеется ли лицензия на производство данного вида товара, и если нет, то в какие сроки вы ее собираетесь получить. Аналогично и в отношении наличия сертификата.

Если выше указывалось на то, что производственные возможности вашего предприятия в настоящий момент позволяют приступить к производству предлагаемого товара, то наверняка чита-

теля бизнес-плана заинтересует, была ли произведена пробная партия товара (единицы товара или услуги) и насколько удачно. Если этот товар не только уже производился, но и прошел предварительную апробацию на рынке, необходимо привести информацию о том, как он был воспринят потребителями, и исходя из этого представить прогноз дальнейшей реакции рынка. В случаях с товарами, традиционными для рынка (не являющимися в действительности новыми для него), можно привести анализ степени изменчивости спроса на данный товар с пояснением основных причин обуславливающих изменение потребительских предпочтений.

Следующим важным шагом является обращение внимания читателя бизнес-плана на не явные, но весьма значимые особенности предлагаемого к производству товара:

- 1) особенности и преимущества дизайна предлагаемого товара;
- 2) особенности и преимущества упаковки предлагаемого товара, степень ее эргономичности и патентной защищенности;
- 3) особенности и преимущества предлагаемой технологии изготовления этого товара;
- 4) особенности и преимущества планируемой цены на данный товар и т. п.

Важно подчеркнуть, что проектируемый товар полностью отвечает не только требованиям законодательства (хоть это и основополагающий момент), но и традициям и обычаям страны, в которой планируется производство.

Далее обращаются непосредственно к маркетинговым вопросам.

Дается характеристика основных целевых рынков, на которых предполагается его реализация (сегментация рынка), с последующим вычленением наиболее перспективного. Рассматриваются особенности процесса реализации товара.

Говоря о фактически существующих конкурентах в отношении предлагаемого товара, будет уместно провести сравнительный анализ их товаров: выявить основные преимущества и недостатки, а затем сравнить полученные результаты с предлагаемым вами товаром, обосновав его преимущественные особенности и пояснив основные направления в работе по повышению качественных характеристик проектной продукции. Как правило, подобный анализ делают в форме таблицы или графика, пользуясь балльным ме-

тодом. Если производство и реализация данного товара уже имели место, то оценивается частота возврата и случаи недовольства качеством со стороны потребителей. Анализируются причины.

Если предлагаемый к производству товар является техническим изделием, желательно указать особенности организации предпродажного и послепродажного обслуживания.

Для товаров, планируемых к реализации на внешних рынках, необходимо отметить:

- 1) каким изменениям (конструктивным, органолептическим и т. д.) он будет подвержен для возможности его экспорта;
- 2) какие дополнительные документы потребуются;
- 3) какие дополнительные затраты это за собой повлечет и т. д.

На заключительном этапе приводятся финансовые выкладки касательно предполагаемых цены, затрат и прибыли на единицу продукции. Данная информация должна быть краткой (развернуто она будет представляться в финансовом плане), но эффективной, так как кредиторы и инвесторы в большей степени будут интересоваться именно финансовой стороной вопроса.

Основные моменты раздела:

- 1) наименование нового товара (услуги) и его спецификация;
- 2) назначение и области применения;
- 3) возможность замены новым продуктом старого;
- 4) вписывание предлагаемого продукта в существовавший до этого ряд продуктов;
- 5) прогрессивность идеи продукта;
- 6) название товара (услуги);
- 7) наглядное изображение товара (фотография или рисунок);
- 8) основные технико-экономические и потребительские характеристики товара (услуги);
- 9) потребности (настоящие и потенциальные), которые призван удовлетворять предлагаемый товар (услуга);
- 10) степень соответствия продукта внутренней структуре фирмы;
- 11) степень освоения предлагаемой к производству продукции;
- 12) наличие опыта производства и реализации похожих продуктов, результаты;
- 13) наличие лицензии на производство товара (оказание услуги), использование товарного знака, изготовление промышленного образца;

- 14) наличие сертификата или необходимость выполнения сертификационных требований;
- 15) соответствие данного товара (услуги) требованиям законодательства, традициям и обычаям страны-рынка;
- 16) наличие у данного товара фирменной марки;
- 17) особенности дизайна товара;
- 18) особенности упаковки товара. Какими патентами они защищены;
- 19) регулярность приобретения данного товара (услуги);
- 20) степень изменчивости спроса на данный товар (услугу);
- 21) особенности цены товара (услуги);
- 22) сегменты рынка, на которые он рассчитан;
- 23) стадия жизненного цикла, на которой находится товар (услуга) в настоящий момент;
- 24) оценка реакции конкурентов на продукт;
- 25) период, в течение которого этот товар (услуга) будет оставаться новинкой на рынке;
- 26) особенности технологии изготовления товара;
- 27) правовая защищенность предлагаемого товара (услуги);
- 28) сравнительный анализ аналогичных товаров конкурентов, выводы;
- 29) наличие возврата проданных товаров, причины;
- 30) наличие предложений об улучшении товара или услуги, дальнейшем расширении (сокращении) масштаба его производства или ее предоставления;
- 31) для товаров (услуг), реализуемых на внешних рынках;
- 32) организация предпродажного и послепродажного обслуживания данного товара (если это техническое изделие):
 - а) необходимость перехода к другой системе измерения;
 - б) необходимость конструктивных изменений;
 - в) приемлемость для страны-рынка названия, цвета, упаковки товара;
 - г) приемлемость для страны-рынка языка и содержания инструкций, прилагаемых к товарам;
 - д) необходимость получения дополнительной документации;
 - е) дополнительные затраты и т. п. Цены, по которым продается товар (услуга), затраты, которые требуются для его производства, и чистая прибыль, которую будет приносить продажа одной единицы товара (услуги).

4. Исследование и анализ рынка (анализ бизнес-среды организации)

Исследование и анализ рынка сбыта — один из важнейших этапов подготовки бизнес-планов, который должен дать ответы на вопросы о том, кто, почему и в каких количествах покупает или будет покупать продукцию предприятия.

Отечественный и зарубежный опыт свидетельствует о том, что слабое знание рынка является одной из главных причин несостоятельности многих коммерческих проектов. К числу основных задач предприятия, решаемых в данном разделе бизнес-плана, относится определение спроса и емкости каждого конкретного рынка по каждому виду товаров (услуг). Эти показатели будут характеризовать возможные объемы сбыта товаров (услуг). От того, насколько тщательно изучены и определены уровень и структура спроса, тенденции его изменения, будет зависеть как успех предприятия на рынке, так и время, в течение которого оно может удерживать на нем свои позиции.

Для российских предпринимателей составление данного раздела бизнес-плана крайне затруднено. Очень сложно найти достоверные сводные исследования рынка. Зарубежные предприниматели могут получить требуемые данные в местных торговых палатах, а также в своих отраслевых и торговых ассоциациях. Такого рода ассоциации — свободные союзы предпринимателей определенной отрасли производства или торговли — широко распространены во всем мире. У нас же они делают свои первые шаги.

Между тем небольшой аппарат такой ассоциации постоянно ведет очень полезную работу по обобщению условий снабжения, производства и сбыта продукции, производимой предприятиями — членами ассоциации. Все члены ассоциации представляют информацию добровольно и бесплатно, и также бесплатно (все расходы оплачены членскими взносами) получают регулярные сводные обзоры: как меняется спрос на продукцию отрасли, какие сдвиги произошли или наметились в ее структуре, что происходит с ценами на покупаемые отраслью ресурсы.

Поскольку сбор, обработка и анализ информации о рынке — достаточно сложный процесс, то целесообразно к проведению исследования привлекать специализированные организации, что может потребовать значительных затрат, которые в большинстве случаев оправданны. Опыт показывает, что неудача большинства

проваливающихся со временем коммерческих проектов связана именно со слабым изучением рынка и переоценкой его стоимости.

Процесс исследования рынка необходимо начинать с определения его типа по каждому товару или услуге, при этом в процессе бизнес-планирования можно опираться на следующие подходы к **классификации рынков**.

1. По сфере общественного производства:

- 1) рынок товаров материального производства (сырья, продовольствия, машин, оборудования);
- 2) рынок товаров духовного производства (достижений науки, технологий, произведений искусства, книг).

2. По характеру конечного использования:

- 1) рынок товаров производственного назначения;
- 2) рынок товаров потребительского назначения.

3. По сроку использования:

- 1) рынок товаров долговременного пользования;
- 2) рынок товаров краткосрочного пользования;
- 3) рынок товаров одноразового пользования.

4. По территориальному охвату:

- 1) мировой;
- 2) внутренний;
- 3) региональный.

5. По соотношению продавцов и покупателей:

- 1) рынок свободной конкуренции. Состоит из большого числа независимо действующих продавцов и покупателей какого-либо однородного продукта на высокоорганизованном рынке (по цене равновесия общих спроса и предложения). При этом ни одно отдельно взятое предприятие практически не может оказать влияние на уровень текущих рыночных цен товара;
- 2) рынок монополистической конкуренции. Состоит из множества покупателей и продавцов, совершающих сделки не по единой рыночной цене, а в широком диапазоне цен. Наличие последнего объясняется способностью продавцов предложить разные варианты товаров, отличающихся друг от друга качеством, свойствами, внешним оформлением. Наличие большого числа конкурентов ограничивает контроль каждого из них над ценой;
- 3) олигополистический рынок характеризуется немногочисленностью продавцов, всеобщей взаимозависимостью производителей, а также способностью отдельного предприятия пред-

сказать ответные действия конкурентов на изменение цены или объема производства. Небольшое количество продавцов объясняется тем, что новым претендентам трудно проникнуть на этот рынок;

4) рынок чистой монополии. Один продавец с товаром, у которого нет аналога или заменителя, что позволяет производителю диктовать свои условия потребителям. Монополия на стороне спроса (когда на рынке имеется один покупатель) называется монополией. Если одному продавцу противостоит один покупатель, рыночная структура называется двусторонней монополией.

6. По объему реализации:

- 1) основной рынок, где реализуется основная часть товаров;
- 2) дополнительный (вспомогательный) рынок, на который фирма выходит с небольшой частью товара;
- 3) выборочный рынок, который выбирается для определения возможностей реализации новых товаров, проведения пробных продаж.

При анализе рынка сбыта изучается его структура, т. е. проводится операция сегментирования рынка — разделения общей совокупности потребителей на определенные группы (сегменты), для которых характерны общие потребности, требования к товару и мотивы его приобретения. От того, насколько правильно выбран сегмент рынка, во многом зависит успех предприятия в конкурентной борьбе за рынок. С помощью сегментации достигаются следующие цели бизнес-планирования:

- 1) наилучшее удовлетворение нужд и потребностей людей, подгонка товара под предпочтения покупателя;
- 2) повышение конкурентоспособности как товара, так и производителя, усиление конкурентных преимуществ;
- 3) уклонение от конкурентной борьбы путем перехода в неосвоенный сегмент рынка;
- 4) ориентация работы фирмы на конкретного потребителя.

Смысл сегментации заключается не только в том, чтобы выделить какие-то особые группы потребителей, а в том, чтобы найти тех, кто сейчас (или в будущем) предъявляет различные требования к данному товару. Работа по сегментации должна проводиться непрерывно и постоянно в связи с изменениями в конкурентной среде.

Единого метода сегментирования рынка нет. Оно может проводиться на основе разных признаков или их сочетания. Признак сегментации — это показатель способа выделения данного сегмента на рынке.

В настоящее время используются следующие признаки сегментации:

- 1) социально-демографические параметры: национальность, религия, возраст, пол, семейное положение, образование, культурные традиции, характер трудовой деятельности и т. п.;
- 2) экономические параметры: душевой доход и его структура, стоимость имущества, размер сбережений, уровень обеспечения жильем и т. п.;
- 3) географические признаки: экономическое и политическое районирование, численность населения, его плотность, природно-климатическая зона и т. п.;
- 4) поведенческие особенности покупателей: поводы для совершения покупок, интенсивность потребления, импульсивность и т. д.;
- 5) психографические признаки: стиль жизни, личные качества;
- 6) потребительские признаки: цена, качество, экономичность, марка и т. д.

Далее необходимо произвести оценку конъюнктуры рынка. Конъюнктура рынка — это состояние рынка, характеризуемое соотношением между спросом и предложением товаров.

Спрос представляет собой платежеспособную потребность. Он изучается на различных уровнях (на конкретные виды товара, на товары данной фирмы, на товары данной отрасли, всего внутреннего рынка, в региональном разрезе). Рыночный спрос имеет функциональную природу. На него оказывают влияние многие факторы — демографические, общеэкономические, социально-культурные, психологические и т. п.

Взаимосвязь между спросом на товар и определяющими его факторами отражена общей функцией спроса и может быть представлена в виде:

$$C_x = f(P_x, P_y, \dots, P_z, I, W, T_x, F, S, q),$$

где C_x — объем спроса на товар x в единицу времени;
 P_x — цена товара;

P_y, \dots, P_z — цены товаров-заменителей и взаимодополняющих товаров;

I — доход покупателя;

W — уровень благосостояния, т. е. покупательная способность потребителя;

T_x — потребность покупателя в товаре;

F — мнение потребителя относительно перспектив его благосостояния;

S — сезонность потребности, удовлетворяемой данным товаром;

q — количество покупателей.

Объем спроса — это то количество товара, которое покупатель готов приобрести при данных условиях в течение определенного промежутка времени. При изменениях хотя бы одного из перечисленных факторов изменится и объем спроса на данный товар.

Спрос на товар фирмы выступает как определенная доля в общем рыночном спросе. Он имеет также функциональную природу. Помимо факторов, определяющих величину общего спроса, на него воздействуют факторы, влияющие на долю товаров фирмы в общем объеме продаж на данном рынке.

Большинство специалистов считают, что эта доля пропорциональна маркетинговым усилиям фирмы.

Наличие спроса — основание для производства товара. Но для определения оптимальных размеров производства нужно знать величину спроса. Различные методы исчисления применяются для определения текущего и перспективного спроса. Величину текущего спроса можно оценить посредством определения объема товаров, общей стоимости их реализации на данном сегменте и выявления численности потенциальных потребителей данного товара, проживающих в районе расположения рынка.

Определение перспективного спроса производится с помощью прогнозов с учетом действия различных факторов и предполагаемых маркетинговых усилий. Дополняет процедуру прогнозирования спроса определение коэффициента эластичности спроса по цене. На практике цена конечного продукта бывает постоянной очень редко, поэтому в бизнес-плане прогнозный уровень будущего спроса следует непосредственно увязывать с ценовыми изменениями в товаре.

Эластичность спроса по цене есть отношение вариации в объеме спроса к вариации цен. Он рассчитывается следующим образом:

$$E_p = \frac{Q_1 - Q_2}{Q_1 + Q_2} : \frac{P_0 - P_1}{P_0 + P_1} = \frac{Q_1 - Q_2}{P_0 - P_1} \times \frac{P_0 + P_1}{Q_1 + Q_2},$$

где E_p — эластичность по цене;

Q_1 — новый спрос;

Q_0 — существующий спрос при текущей цене;

P_1 — новая цена;

P_0 — текущая цена.

Ценовая эластичность показывает, на сколько процентов изменится спрос при изменении цены на 1%. Она определяет чувствительность покупателей к изменению цен, влияющую на количество товаров, которые они приобретают.

В зависимости от значения коэффициента ценовой эластичности различают:

- 1) $E_p < 1$ — неэластичный спрос (превышает изменение цен);
- 2) $E_p = 1$ — спрос единичной эластичности (равен изменению цен);
- 3) $E_p > 1$ — эластичный спрос (меньше изменения цен).

В идеале в бизнес-плане можно построить математическую зависимость возможного объема спроса от уровня цен. Но можно обойтись и более простой, графической формой выражения этой зависимости.

Точная оценка формы кривой эластичного спроса — дело довольно сложное и дорогостоящее, требующее привлечения специалистов. Но обойтись без нее вообще нельзя. Можно попытаться определить вид этой кривой хотя бы приближенно на основе экспертных оценок опытных специалистов по торговле товарами этого типа, который фирма собирается выпускать. Эксперты, опираясь на свой опыт и знания, должны указать, сколько товаров примерно можно будет продать при том или ином уровне цен, а также — при каком уровне цен может начаться затоваривание и покупатели вообще не станут брать этот товар.

Экспертная оценка эластичности спроса по цене покажет ту максимальную цену, по которой товар может быть принят рынком при определенном объеме продаж.

После определения величины текущего спроса необходимо установить степень его удовлетворения. С этой целью определяется *емкость рынка*:

$$E = P + O + И + Э,$$

где P — производство данного товара в данной стране;

O — остаток товарных запасов на складах предприятий-изготовителей в данной стране;

$И$ — импорт;

$Э$ — экспорт.

Затем определяем *степень удовлетворения спроса*:

$$K_c = \frac{E}{C},$$

где K_c — степень удовлетворения спроса;

E — емкость рынка;

C — спрос на данный товар.

Если $K_c > 1$, то значит, предложение превышает спрос, и соответственно, если $K_c < 1$, спрос превышает предложение.

Следующим этапом должен стать *отбор целевых сегментов* рынка.

Целевой рынок — наиболее привлекательный для фирмы в данный момент сегмент рынка, овладение которым становится главной задачей. Он должен быть достаточно емким, иметь перспективу развития, свободным или относительно свободным от конкурентов, характеризоваться некоторым неудовлетворенным спросом. Отбор целевых рынков осуществляют посредством учета критериев сегментации, а также данных оценки конъюнктуры рынка.

Критерии сегментации — это показатель того, насколько верно фирма выбрала тот или иной целевой рынок для деятельности. Перечислим наиболее часто используемые в практике бизнес-планирования критерии сегментации:

1) *количественные границы*. К ним относится потенциальная емкость сегмента, т. е. ответы на вопросы, сколько товаров и какой стоимости может быть на нем реализовано, сколькими обязательными потенциальными потребителями, какова площадь сегмента и т. д.;

2) *доступность сегмента*. Есть ли возможность получить каналы распределения и сбыта продукции;

- 3) *информационная насыщенность сегмента*. Можно ли получить необходимую рыночную информацию для создания банка данных по сегменту;
- 4) *существенность сегмента*. Определение прочности выделенной группы потребителей, не распадется ли она, устойчивы ли ее потребности в отношении производимого товара;
- 5) *прибыльность, доходность сегмента*. Оцениваются такие показатели, как норма прибыли, размер дивидендов на акцию, прирост общей массы прибыли предприятия и т. д.;
- 6) *защищенность от конкуренции*. Объективно оцениваются возможности конкурентных фирм.

Для оптимизации числа возможных целевых рынков можно использовать концентрированный и дисперсный методы. Концентрированный метод основан на интерактивном, последовательном поиске лучшего сегмента. Он требует больших затрат времени и сравнительно недорогой. Дисперсный метод предполагает работу сразу на нескольких сегментах рынка, а затем отбор наиболее эффективных рыночных сегментов путем оценки результатов деятельности за определенный период.

Для целевых рынков в бизнес-плане проводится обзор предшествующих тенденций развития рынка, описываются основные факторы, влияющие на рост рынка (тенденции развития отрасли, государственная политика и др.), прогнозируется рост рынка.

В этом пункте отражаются также факторы положения предприятия на рынке, которые могут оказать влияние на сбыт продукции:

- 1) доля предприятия на рынке;
- 2) престиж предприятия;
- 3) взаимоотношения с конкурентами;
- 4) финансовые средства, которыми располагает предприятие для проведения сбытовой политики;
- 5) гибкость производственной и сбытовой программ.

Далее необходимо произвести *позиционирование рынка*.

Позиционирование рынка — это технология определения позиции продукта на отдельных рыночных сегментах.

Цель позиционирования — исследование сложившегося или формирующегося мнения, анализ оценок покупателей или их групп относительно параметров продукта, с тем чтобы осуществить их оптимизацию в соответствии с пожеланиями и требованиями потребителей и соответственно создать такую позицию товара, которая

обеспечит продукту конкурентные преимущества на данном сегменте целевого рынка.

Затем, основываясь на оценке преимуществ производимых предприятием товаров, *определяют возможный объем продаж* в натуральном и денежном выражении. Целесообразно подготовить в рабочем варианте бизнес-плана три сценария развития: оптимистический, пессимистический и наиболее вероятный. В официальный бизнес-план будет включен один из вариантов продаж — наиболее оптимальный. Период прогноза продаж должен быть увязан с общим плановым периодом. Прогнозы продаж являются хорошим инструментом менеджмента, помогающим определить влияние таких явлений, как цена, объем производства и инфляция, на потоки наличности предприятия. В бизнес-плане обязательным является представление основных показателей в прогнозных ценах, т. е. в ценах, выраженных в денежных единицах, соответствующих покупательной способности каждого периода осуществления проекта. Следует отметить, что прогнозные цены включают прогнозируемый уровень инфляции. Прогнозная цена на t -м шаге расчета (например, в t -м году) Π_t определяется по формуле:

$$\Pi_t = \Pi_n \times I(t, t_n),$$

где Π_n — базисная цена продукции или ресурса;

$I(t, t_n)$ — индекс изменения цен (в том числе и за счет инфляции) продукции или ресурса на t -м шаге по отношению к начальному моменту расчета, как правило, $t_n = t_0$.

Прогнозирование в бизнес-планировании вообще служит для выяснения тенденций развития фирмы в условиях постоянного изменения факторов внешней и внутренней среды и поиска рациональных мероприятий по поддержанию устойчивости ее экономического поведения. Сфера применения методов прогнозирования в бизнес-планировании достаточно широка. Они используются для исследования рыночной конъюнктуры, в системе прогнозирования цен, новых продуктов и технологий, поведения покупателей на рынке. При разработке бизнес-плана важнейшим направлением является прогнозирование развития рынка, его динамики, структуры, конъюнктуры, возможностей рынка воспроизводить предложение и спрос. С необходимостью прогнозирования связана как плановая, так и практическая работа в фирме, поэтому каж-

дый менеджер и специалист по бизнес-планированию должен владеть основными навыками прикладного прогнозирования.

В качестве инструментария при прогнозировании используется система методов, с помощью которых анализируются причинно-следственные параметры прошлых тенденций в деятельности предприятия, и по результатам анализа формируются изменения в перспективе социально-экономического развития фирмы.

Рассмотрим подробнее основные методы прогнозирования, применяемые в процессе оценки рынка сбыта, результаты которых находят свое отражение именно в данном разделе бизнес-плана.

1. Качественные методы. Базируются на исследовании имеющихся опыта, знаний и интуиции исследователя. Наибольшее распространение в данной группе получили методы экспертных оценок. Сущность метода состоит в том, что прогнозные оценки определяются на основе заключений экспертов, которым поручается аргументированное обоснование своего мнения о состоянии и развитии того или иного рынка либо проблемы. Методы экспертных оценок, как правило, имеют качественный характер.

Для прогнозирования рынка методы экспертных оценок могут быть использованы для:

- 1) разработки средне- и долгосрочных прогнозов спроса;
- 2) краткосрочного прогнозирования спроса по широкому ассортименту продукции;
- 3) оценки формирующегося спроса на новые товары;
- 4) определения отношений потребителей к новым товарам и возможного спроса на них;
- 5) оценки конкуренции на рынке;
- 6) определения положения фирмы на рынке и т. д.

Реже экспертные методы применяются для прогнозирования емкости рынка и объемов продаж фирмы.

Достоинствами экспертных методов являются их относительная простота и применимость в прогнозировании практически любых ситуаций, в том числе в условиях неполной информации. Важной особенностью этих методов является возможность прогнозировать качественные характеристики рынка, например изменение социально-политического положения на рынке или влияние экологии на производство и потребление тех или иных товаров.

К недостаткам экспертных методов относятся субъективизм мнений экспертов, ограниченность их суждений.

Экспертные оценки разделяются на индивидуальные и коллективные.

К **индивидуальным экспертным оценкам** относят:

- 1) метод интервью;
- 2) аналитические докладные записки;
- 3) сценарии.

Метод интервью предполагает беседу организатора прогнозной деятельности с прогнозистом-экспертом, в которой ставятся вопросы о будущем развитии рынка, состоянии фирмы и ее среды.

Метод аналитических докладных записок означает самостоятельную работу эксперта над анализом деловой ситуации и возможных путей ее развития.

Метод составления сценариев получил широкую популярность в последние десятилетия.

Сценарий — это описание (картина) будущего, составленное с учетом правдоподобных предположений. Как правило, для прогноза ситуации характерно существование определенного количества вероятных вариантов развития. Поэтому прогноз обычно включает в себя несколько сценариев. В большинстве случаев это три сценария — оптимистический, пессимистический и средний, т. е. наиболее вероятный, ожидаемый.

Сценарии разрабатываются для определения рамок будущего развития рынка. Поскольку определение количественных параметров будущего затруднено (трудно точно определить величину продаж фирмы через 5 лет), при составлении сценариев чаще всего используются качественные методы и интервальные прогнозы показателей. Вместе с тем сценарий предполагает комплексный подход к его разработке, помимо качественных, могут использоваться количественные методы — экономико-математические, моделирование, анализ перекрестного влияния, корреляционный анализ и т. д.

Коллективные экспертные оценки включают:

- 1) опрос экспертов (потребителей, торговых работников, руководителей и специалистов предприятия, компетентных в рассматриваемой области специалистов вне предприятия и др.);
- 2) метод комиссий;
- 3) метод «мозговых атак»;
- 4) метод синектики;
- 5) метод «Дельфи».

Метод комиссий может означать организацию круглого стола и других подобных мероприятий, в рамках которых происходит согласование мнений экспертов.

Для методов «мозговой атаки», или «мозгового штурма», характерны коллективная генерация идей и творческое решение проблем. «Мозговая атака» представляет собой свободный, неструктурированный процесс генерирования любых идей по избранной теме, которые спонтанно высказываются участниками встречи. В качестве экспертов, как правило, принимаются не только специалисты по данной проблеме, но и люди, которые являются специалистами в других областях знаний. Дискуссия строится по заранее разработанному сценарию. Для успешного применения этого метода необходимо создать ряд условий, таких как:

- 1) участие в обсуждении от 5 до 15 человек;
- 2) продолжительность заседаний от 15 до 30 мин;
- 3) равноправие всех участников заседания;
- 4) запрещение критики в любом виде;
- 5) первостепенность количества по сравнению с качеством.

Тематика проблемы сообщается участникам заседания непосредственно перед его открытием.

На основе «мозгового штурма» У. Гордон в 1960 г. предложил метод синектики. Его главное отличие от «мозгового штурма» состоит в том, что в качестве экспертов выступает стабильная по составу группа, которая от «штурма» к «штурму» накапливает определенный опыт. Кроме того, использование метода синектики допускает критические высказывания. Метод основан на принципе систематического отчуждения от исходной проблемы. Отчуждение достигается путем использования аналогии: фантастической, личной, прямой, образной и т. д. Процесс синектического поиска идей включает следующие этапы:

- 1) изучение проблемы;
- 2) анализ проблемы и разъяснение ее экспертам;
- 3) тестирование понимания проблемы;
- 4) формулирование спонтанных решений;
- 5) оценку руководителем понимания проблемы;
- 6) образование аналогии;
- 7) создание связи между аналогией и проблемой;
- 8) переход к проблеме;
- 9) разработку решения.

Специфика метода «Дельфи» заключается в том, что обобщение результатов исследования осуществляется путем индивидуального письменного опроса экспертов в несколько туров по специально разработанной процедуре исследования. Перед каждым туром экспертов знакомят с итогами предыдущего опроса, но не для того, чтобы оказать на них давление, а для того, чтобы дать дополнительную информацию о предмете опроса. В идеале опрос повторяется до совпадения мнений экспертов, реально — до получения наиболее узкого диапазона мнений.

Надежность метода «Дельфи» считается высокой при прогнозировании как на срок от 1 до 3 лет, так и на более отдаленный период времени. В зависимости от цели прогноза для получения экспертных оценок может привлекаться от 1 до 150 экспертов.

2. Количественные методы прогнозирования. Базируются на численных математических процедурах. Результаты прогнозирования на основе количественных методов используются во всех сферах бизнес-планирования, включая общее стратегическое планирование, финансовое планирование, планирование производства и управления запасами, маркетинговое планирование и т. п.

При исследовании и анализе рынка количественные методы прогнозирования применяются для решения следующих основных задач:

- 1) прогнозирования спроса;
- 2) прогнозирования емкости рынка;
- 3) прогнозирования объемов продаж фирмы и др.

К группе количественных методов относятся:

- 1) анализ временных рядов;
- 2) экономико-математическое моделирование;
- 3) метод аналогий;
- 4) нормативный метод;
- 5) метод стандартного распределения вероятностей.

Анализ временных рядов необходим для учета временных колебаний исследуемых величин. Включает в себя следующие основные методы:

- 1) анализ тенденций (экстраполяция и корреляция трендов);
- 2) анализ цикличности;
- 3) анализ сезонности;
- 4) регрессионный анализ.

Методы экстраполяции трендов основаны на статистическом наблюдении динамики определенного показателя, определении тенденции его развития и продолжении этой тенденции в будущем периоде. Иначе говоря, при помощи методов экстраполяции трендов закономерности прошлого развития объекта переносятся в будущее.

Обычно методы экстраполяции трендов применяются в краткосрочном (не более 1 года) прогнозировании, когда число изменений в среде минимально. Прогноз создается для каждого конкретного объекта отдельно и последовательно на каждый следующий момент времени.

Наиболее распространенными методами экстраполяции трендов являются метод скользящего среднего и метод экспоненциального сглаживания, прогнозирование на базе прошлого оборота.

Метод скользящего среднего исходит из простого предположения, что следующий во времени показатель по своей величине равен средней, рассчитанной за три периода.

Метод экспоненциального сглаживания представляет прогноз показателя на будущий период в виде суммы фактического показателя за данный период и прогноза на данный период, взвешенных при помощи специальных коэффициентов:

$$F_{t+1} = aX_t + (1 - a)F_t,$$

где F_{t+1} — прогноз продаж на месяц $t + 1$;

X_t — продажи в месяце t (фактические данные);

F_t — прогноз продаж на месяц t ;

a — специальный коэффициент, определяемый статистическим путем.

Метод прогнозирования на базе прошлого оборота. В этом случае данные о сбыте за прошлый год берутся в качестве основы для предсказания вероятностей сбыта в будущем.

Данный метод прогнозирования пригоден для отраслей и рынков со стабильной хозяйственной конъюнктурой, слабо меняющимся ассортиментом товаров и услуг, незначительными колебаниями товарооборота.

В прогнозировании методы экстраполяционных трендов дополняются методами корреляции трендов, в рамках которых иссле-

дугеся связь между различными тенденциями в целях установления их взаимного влияния и, следовательно, повышения качества прогнозов. Корреляционный анализ может исследовать взаимосвязь между двумя показателями (парная корреляция) или между многими показателями (множественная корреляция).

В рамках анализа цикличности выявляются изменения исследуемых величин, связанные с деловым циклом. Анализ цикличности применим в тех отраслях, где эта цикличность ярко выражена (например, в отраслях, производящих товары для строительной отрасли, отраслях, выпускающих потребительские товары длительного использования).

Сезонный характер использования товаров также накладывает отпечаток на величину спроса и продаж.

Регрессионный анализ заключается в построении модели зависимости определенной величины от другой величины или нескольких других величин. Он выполняется в два этапа:

- 1) выбор типа линии, выравнивающей ломаную регрессии (прямая, парабола, гипербола и т. д.);
- 2) определение параметров, входящих в уравнение линии выбранного типа таким образом, чтобы из множества линий этого типа выбрать ту, которая наиболее близко проходит около точек ломаной регрессии (наиболее точные результаты дает использование метода наименьших квадратов).

Регрессионный анализ применяется преимущественно в среднесрочном прогнозировании, а также в долгосрочном прогнозировании. Средне- и долгосрочные периоды дают возможность установления изменений в среде бизнеса и учета влияний этих изменений на исследуемый показатель.

Методы экономико-математического моделирования. В бизнес-прогнозировании используются:

- 1) модели внутренней среды фирмы, так называемые корпоративные модели;
- 2) макроэкономические модели, к которым относятся эконометрические модели, модели «затраты — выпуск».

Корпоративные модели обычно представляют собой набор формул (уравнений), которые выражают отношения ряда переменных к определенному объекту, например к объему продаж.

Помимо формульных моделей, во внутрифирменном планировании могут использоваться матричные модели (модели в виде

таблиц), структурно-иерархические модели, описывающие внутреннюю структуру и взаимосвязь в рамках экономической организации.

При использовании корпоративных моделей полезно делать не только перспективные, но и ретроспективные (обращенные в прошлое) прогнозы. Сравнение данных ретроспективного прогноза и фактических данных за прошлый период позволяет сделать вывод о надежности моделей.

С помощью эконометрических моделей связывают размеры продаж с макроэкономическими переменными (ростом ВВП, колебаниями учетной ставки и т. д.), а также с отраслевыми данными (например, емкостью отраслевого рынка, уровнем конкуренции).

Большая часть математических моделей имеет форму компьютерных программ. Находясь в процессе выполнения, такие программы позволяют исследовать развитие внутрифирменных взаимосвязей, т. е. придают моделям динамический характер.

Метод аналогий заключается в прогнозировании, например, уровня и структуры спроса путем принятия за эталон фактических данных отдельных рынков. Этим методом прогнозирования можно пользоваться для определения перспектив развития новых видов продукции и услуг.

Нормативный метод довольно широко используется для прогнозирования спроса. Он позволяет учесть большой круг факторов, формирующих спрос, и тем самым повысить достоверность прогнозируемых оценок. При нормативном методе используются данные переписи населения, которые позволяют определить значение таких факторов, как средний размер семьи, половозрастной состав населения и т. д.

Результаты выборочных обследований статистических органов позволяют уточнить обеспеченность населения предметами длительного пользования и др. Согласно данному методу определение объема спроса на ремонтные виды услуг, например, может производиться по следующей формуле:

$$V = \frac{(P \times C_p \times Q)}{N},$$

где V — объем услуг в расчете на одного жителя;

P — парк предметов, подлежащих ремонту;

C_p — средняя стоимость одного ремонта;
 Q — количество ремонтов, приходящихся на один предмет;
 N — численность населения.

По приведенной формуле определяют спрос населения на услуги по ремонту обуви, одежды, мебели и т. п.

Спрос на услуги санитарно-гигиенического характера (химчистка, прачечная) можно прогнозировать с использованием следующей формулы:

$$CH = H - C_p,$$

где CH — спрос населения;

H — норма накопления изделий, кг;

C_p — средняя стоимость обработки одного килограмма изделий.

При прогнозировании рынка большое распространение получил *метод стандартного распределения вероятности*. Сущность этого метода заключается в следующем. Экспертным путем определяются три вида прогнозов сбыта: ОП — оптимистический прогноз; ВП — наиболее вероятный прогноз; ПП — пессимистический прогноз.

Оптимистическая оценка прироста сбыта может быть определена как разница между спросом и емкостью рынка.

$$ОП = C - E.$$

Поскольку в настоящее время ситуация в экономике крайне нестабильная, наиболее вероятная оценка прогноза может составлять 50% от оптимистического прогноза, а пессимистическая оценка прогноза — 10% от ее оптимистической величины.

Далее рассчитывается ожидаемое значение прогноза сбыта Π_0 по формуле:

$$\Pi_0 = \frac{(ОП + 4ВП + ПП)}{6}.$$

Стандартное отклонение CO определяется по формуле:

$$CLO = \frac{(ОП - ПП)}{6}.$$

В соответствии с общей теорией статистики наиболее вероятное значение переменной — прогноза сбыта (с вероятностью 95%) — будет находиться в пределах:

$$P_c = P_0 \pm 2CO.$$

Эффективность применения того или иного метода прогнозирования зависит от конкретных условий и специфики хозяйственной деятельности предприятия и может быть определена только непосредственно самим предприятием. Обычно считается, что прогноз составлен правильно, если разница между предполагаемым и реальным сбытом составляет не более 5%.

Вначале необходимо составить так называемую карту конкурентов и определить стратегические группы конкурентов. Карта конкурентов составляется на основе их сравнения и группировки по определенным факторам, таким как, например, количество ассортимента продукции и количество охваченных регионов. На основании составленной карты конкурентов выделяются стратегические группы конкурентов, действующие на рынке. Необходимо отметить, что конкуренция между подобными группами практически отсутствует, но внутри них она весьма сильна. Такая группировка позволяет более обоснованно указать основных конкурентов фирмы.

Далее необходимо провести реалистическую оценку сильных и слабых сторон конкурирующих товаров (услуг) и назвать выпускающие их фирмы, определить источники информации, указывающие на то, какие товары являются наиболее конкурентоспособными, сравнить конкурирующие товары (услуги) по базисной цене, характеристикам, обслуживанию, гарантийным обязательствам и другим существенным признакам. Эту информацию целесообразно представить в виде таблицы. Следует кратко обосновать имеющиеся достоинства и недостатки конкурирующих товаров (услуг). Желательно отобразить, какие знания о действиях конкурентов могут помочь вашей фирме создать новые или улучшенные товары (услуги).

Ранг фирмы и главных конкурентов можно указывать для наглядности по 5- или 10-балльной системе.

Для каждого из целевых рынков надо сравнить транспортные затраты с затратами у конкурентов, качество продуктов и упаков-

ки, сопоставить возможности снижения цен, а также иметь представление о рекламной кампании и имидже фирм.

При анализе конкурентов можно использовать специально разработанные методики. Так, например, американская фирма «Маккей энвиллоуп корпорейшен» в целях более обстоятельного анализа конкурентов разработала «12-пунктный профиль конкурента», напоминающий по своей сути досье. Ниже приводим основные пункты этой разработки.

1. *Родословная:*

- 1) название фирмы-конкурента;
- 2) местонахождение главного правления;
- 3) если филиал, то чей;
- 4) в государственное или частное владение.

2. *Физические характеристики (приведены для фирмы обрабатывающей промышленности):*

- 1) количество предприятий;
- 2) местонахождение этих предприятий;
- 3) количество сотрудников на каждом предприятии;
- 4) географический район (отрасли, сегменты рынка) обслуживания;
- 5) географические районы (отрасли, сегменты рынка) удовлетворительного обслуживания.

3. *Финансовые результаты деятельности:*

- 1) окончание финансового года;
- 2) доходы за прошлый год;
- 3) прибыль за прошлый год;
- 4) тенденции в финансовой деятельности за последние 2—3 года;
- 5) рейтинг, выставленный данной фирме экспертами;
- 6) общее финансовое положение (прочное, удовлетворительное или неустойчивое).

4. *Ценообразование:*

- 1) политика цен данной фирмы (цены высокие и устанавливаются произвольно, цены низкие и устанавливаются для нечестной борьбы с конкурентами);
- 2) реакция на ценовую конкуренцию.

5. *Кадры:*

- 1) сущность кадровой политики фирмы;
- 2) ключевые сотрудники, их должности;

- 3) репутация фирмы как работодателя.
6. *Положение на рынке:*
 - 1) целевой рынок, продукция;
 - 2) краткосрочная стратегия фирмы;
 - 3) долгосрочная стратегия фирмы.
7. *Планы:*
 - 1) сохранение позиций или активное развитие;
 - 2) приобретение предприятия, слияние или поглощение.
8. *Фирма как поставщик:*
 - 1) среднее время доставки;
 - 2) качество обслуживания;
 - 3) сильные места при обслуживании;
 - 4) слабые места при обслуживании;
 - 5) легко или трудно решаются проблемы клиентов;
 - 6) организация презентаций, развлечений, раздачи подарков и т. п.;
 - 7) самые важные заказчики фирмы;
 - 8) методы, применяемые фирмой в деловых отношениях (исключительно честные, далеко не безупречные).
9. *Престиж фирмы в деловом мире:*
 - 1) репутация данной фирмы;
 - 2) проблемы юридического характера или проблемы, отражающиеся на репутации;
 - 3) благотворительность;
 - 4) высшее руководство фирмы;
 - 5) мнение о фирме в отрасли, в торговых организациях.
10. *Обходные пути получения сведений:*
 - 1) наличие или отсутствие сотрудников из фирмы-конкурента, которых следует конфиденциально расспросить об этой фирме;
 - 2) наличие источника информации о фирме-конкуренте;
 - 3) сведениями о том, какого о вас мнения конкурирующая фирма (считает ли она вас инертными, энергичными, превосходящими в техническом отношении и т. п.);
 - 4) наличие статей о конкурирующей фирме в отраслевой печати, в финансовой прессе или в прессе общего характера (если «да», то обязательно поместите в досье копии этих статей).
11. *Предстоящий поединок на «ринге конкуренции»:*
 - 1) информация о торговом агенте (агентах) конкурирующей фирмы при заключении сделок с этими клиентами;

2) информация о том, в какой сфере нашей отрасли (территории, сегмента рынка и т. п.) они проводят свои операции, каким образом вы могли бы с выгодой для себя увеличить свою долю в этих операциях;

3) случаи, когда вы (или кто-то другой) одержали над ними верх в деловом отношении, если «да», то каким образом удалось этого достичь.

12. *Прогноз матча*: мы одержим победу над этим конкурентом, если хорошо справимся со следующими пятью задачами (необходимо перечислить пять приоритетных задач-условий): 1)...; 2)...; 3)...; 4)...; 5)....

Признанным лидером разработки конкурентного анализа является профессор Гарвардской школы бизнеса М. Портер, автор основных моделей по определению главных сил конкуренции и вариантов конкурентных стратегий.

Согласно его теории доля рынка, уровень прибыли фирмы определяются тем, насколько эффективно компания противодействует следующим конкурентным силам:

- 1) проникающим в отрасль новым конкурентам, выпускающим подобные товары;
- 2) угрозе со стороны товаров-заменителей (субститутов);
- 3) компаниям-конкурентам, уже закрепившимся на отраслевом рынке;
- 4) воздействию продавцов (поставщиков);
- 5) силе воздействия покупателей (клиентов).

М. Портер выделил три основных вида стратегии, которые имеют универсальный характер и применимы в отношении любой конкурентной силы. Это преимущество в издержках, дифференциация, фокусирование.

Преимущество в издержках создает большую свободу выбора действий как в ценовой политике, так и при определении уровня доходности.

Дифференциация означает создание фирмой продукта или услуги с уникальными свойствами, которые чаще всего бывают закреплены торговой маркой. Иногда уникальность товара не идет дальше простой декларации, тогда можно говорить о мнимой дифференциации.

Фокусирование — это сосредоточение внимания на одном из сегментов рынка, на особой группе покупателей (например, толь-

ко на пожилых покупателях, или только на обеспеченных, или же на пожилых обеспеченных покупателях), определенной группе товаров или на ограниченном географическом секторе рынка.

Основные моменты раздела.

1. Оценка рынка сбыта:

- 1) рынки, на которые планируется бизнес. Их типы и наименование (например, рынок безалкогольных напитков);
- 2) перспективные рынки;
- 3) местоположение рынков относительно фирмы;
- 4) характеристика основных и вспомогательных рынков (их размеры, тенденции и ожидаемые ближайшие изменения);
- 5) предполагаемая емкость каждого из этих рынков;
- 6) оптимальная система сбыта, позволяющая проникнуть на эти рынки;
- 7) влияние государственной (региональной) политики на ввоз на рынки сбыта товаров фирмы;
- 8) часть населения, уже покупающая аналогичные товары (и каких фирм);
- 9) причины, обуславливающие покупку определенными социальными группами именно таких товаров, а не других аналогичных;
- 10) отношение населения в целом к товарам той группы, к которой относится и предлагаемая фирмой продукция;
- 11) специфические требования, выдвигаемые определенными группами населения по отношению к товарам данной группы;
- 12) характеристики основных потребителей данного вида товаров (национальность, пол, социально-экономическая группа, возраст и др.);
- 13) клиенты, на которых следует рассчитывать в различных регионах сбыта;
- 14) основные сегменты рынков по каждому виду и модификации товаров (услуг), их наименование;
- 15) общая и импортная емкости каждого сегмента по данному товару (услуге);
- 16) доля фирмы на этих рынках и перспективы ее сохранения или увеличения;
- 17) анализ рынков (сегментов рынка) по степени конкурентной борьбы;

- 18) ранжирование данных рынков (сегментов рынка) по их ценности для фирмы и другим критериям;
 - 19) факторы, влияющие на спрос на товары (услуги) фирмы в каждом из этих сегментов;
 - 20) прогнозы изменения потребностей покупателей в каждом из рынков и сегментов;
 - 21) предложения по соответствующей реакции на эти изменения;
 - 22) методика изучения потребностей и оценки спроса;
 - 23) исполнитель исследования потребностей и оценки спроса (кто проводит исследование: сама фирма или фирмы специального профиля);
 - 24) прогнозы изменения емкости сегментов на каждом рынке в ближайшее время и в перспективе;
 - 25) потенциальный объем продаж;
 - 26) ожидаемая реакция рынка на новый товар (услугу);
 - 27) наличие пробных продаж и тестирования рынка.
2. Оценка конкурентной среды:
- 1) характеристика области деятельности фирмы (динамичная; консервативная);
 - 2) карта конкурентов;
 - 3) число фирм-конкурентов, их названия;
 - 4) часть рынка, контролируемая крупными фирмами-конкурентами, и динамика овладения рынком этими фирмами;
 - 5) факторы, определяющие конкуренцию в настоящем и будущем;
 - 6) тенденции, которые могут изменить расстановку сил в конкурентной борьбе;
 - 7) положение дел у фирм-конкурентов с доходами, внедрением новых моделей, послепродажным обслуживанием;
 - 8) предмет наиболее жесткой конкуренции в данной сфере деятельности (цена, качество, послепродажное обслуживание, имидж фирмы и др.);
 - 9) планы, существующие у конкурентов в отношении их доли рынка, повышения рентабельности производства и увеличения объема продаж;
 - 10) рыночные стратегии, которых придерживаются конкурирующие фирмы в настоящее время;
 - 11) используемые конкурентами средства реализации выбранных стратегий;

- 12) сильные и слабые стороны конкурентов;
- 13) действия, ожидаемые в будущем от существующих и возможных конкурентов;
- 14) особенности поведения фирм-конкурентов в отношении рекламы своих товаров (услуг);
- 15) продукция конкурентов (основные технико-экономические показатели, уровень качества, дизайн и т. д.);
- 16) цена на продукцию конкурентов и их политика цен;
- 17) имидж фирм-конкурентов;
- 18) является ли проведение научных исследований и осуществление новых разработок важной составной частью успеха в данной сфере бизнеса;
- 19) конкурентоспособность предлагаемого товара на каждом рынке и сегменте;
- 20) насколько эффективно конкуренты откликаются на запросы и желания потребителей;
- 21) новые виды сервиса, необходимые на рынке;
- 22) влияние конкуренции на ассортиментную политику;
- 23) рынки и сегменты, на которые следует продвигать новые товары (какие и почему);
- 24) товары, которые следует снять с производства (почему).

5. Разработка маркетинг-плана

Раздел, посвященный маркетингу, является одной из важнейших частей бизнес-плана, поскольку в нем непосредственно говорится о характере намечаемого бизнеса и способах, благодаря которым можно рассчитывать на успех.

При разработке данного раздела бизнес-плана необходимо основываться на следующих принципах:

- 1) принципе понимания потребителя, основанном на учете потребностей и динамики рыночной конъюнктуры. Бизнес невозможен, если фирма ориентирована только на прибыль, а не на понимание потребностей существующих и потенциальных рынков;
- 2) принципе борьбы за потребителя (клиента). Этот принцип реализуется путем активного воздействия на рынок и потребителя с помощью всех доступных средств (качества товара, рекламы, сервиса, цены и т. д.). Суть этого принципа — борь-

ба за потребителя, а не за сбыт товаров. Товары и услуги в данном случае — это лишь средство для достижения цели, а не сама цель;

3) принципе максимального приспособления производства к требованиям рынка. Данный принцип состоит в том, чтобы вся деятельность фирмы основывалась на знании потребительского спроса и его изменений в перспективе. Он ставит производство товаров и оказание услуг в функциональную зависимость от запросов и требует производить товары в ассортименте и объеме, нужных потребителю.

Также при проведении маркетинговых мероприятий необходимо помнить, что процесс согласования возможностей компании и запросов потребителей протекает в определенной внешней (окружающей) среде, которая подвержена влиянию таких факторов, как:

- 1) стабильность политической и правовой системы в стране рынка, обеспечивающая правовую защиту деятельности своих и иностранных предпринимателей;
- 2) экономический и демографический факторы: состояние экономики, жизненный уровень, покупательная способность общества, демографические процессы в нем, особенности и состояние финансовой системы, инфляционные процессы, системы налогообложения и т. д.;
- 3) законодательная система, регламентирующая деятельность организации;
- 4) уровень научно-технического прогресса, который заставляет производить новую продукцию и осуществлять эффективную маркетинговую деятельность;
- 5) социально-культурный уровень населения, географические, климатические и исторические условия, культурные традиции, которые оказывают большое влияние на маркетинговую деятельность. При написании данного раздела необходимо учитывать, что план маркетинга включает в себя большое число вопросов, на которые надо дать детальный, исчерпывающий ответ при его составлении. Естественно, не стоит все детали плана маркетинга включать в бизнес-план. В нем целесообразно изложить на нескольких страницах основное: какая принята в фирме стратегия маркетинга, как будет продаваться товар — через собственные фирменные магазины или через оптовые

торговые организации; как будут устанавливаться цены на товары, какой уровень прибыльности на вложенные средства предполагается реализовать; как предполагается добиваться постоянного роста объемов продаж — за счет расширения района сбыта или за счет поиска новых форм привлечения дополнительных покупателей; как будет организована служба сервиса и сколько на это понадобится средств; как предполагается добиться хорошей репутации товаров и самой фирмы в глазах общественности.

Рекомендуется обязательно включить в данный раздел такие пункты, как:

- 1) цели и стратегии маркетинга;
- 2) ценообразование;
- 3) схема распространения товаров;
- 4) методы стимулирования продаж;
- 5) организация послепродажного обслуживания клиентов;
- 6) реклама;
- 7) формирование общественного мнения о фирме и товарах;
- 8) бюджет маркетинга;
- 9) контроллинг маркетинга.

Цели и стратегии маркетинга. После определения общей целевой стратегии фирмы по каждому виду продукции разрабатывается детализированный план действия. Основными критериями оценки стратегии здесь являются ассортимент, рынок, конкуренция. Ассортимент предлагаемых товаров в конечном счете зависит от потребности в качествах товара у конечных потребителей. Отличия видов товара в ассортименте должны соответствовать специфическим требованиям потребителей.

Размеры рынка определяются числом потенциальных потребителей в каждом отдельном продукте.

Оценка конкурентов предполагает выявление на рынке фирм, реализующих товары со сходными качествами и способные заменить предлагаемый товар.

Ценообразование. Ценовая стратегия может базироваться на издержках, спросе или конкуренции. В случае *стратегии, основанной на издержках*, предприниматель определяет цены, рассчитывая издержки производства, обслуживания и накладные расходы, и затем добавляет желаемую прибыль к этим цифрам. Спрос не изучается.

В рамках *стратегии, основанной на спросе*, цена определяется на уровне среднерыночной, и затраты не должны в этом случае превышать сумму, рассчитываемую как разность цены и прибыли.

При *конкурентной стратегии* ценообразования цены могут быть или ниже, или выше рыночных в зависимости от лояльности потребителей, предоставляемого сервиса, образа товара. Этот принцип используют фирмы, имеющие конкурентов.

Кроме того, в данном разделе можно предложить и обосновать какие-либо из нижеследующих стратегий:

- 1) установление стандартных цен. Они устанавливаются, когда участник каналов сбыта определяет цены на товары или услуги и стремится сохранять их неизменными на протяжении длительного периода времени. Они используются для таких товаров, как конфеты, жевательная резинка, журналы;
- 2) переменное ценообразование. Фирма специально меняет цены, чтобы среагировать на изменение в издержках или спросе потребителей. Применяя эту стратегию, можно предлагать разные цены для ориентации на те или иные сегменты рынка. В этом случае цены, взимаемые с различных потребителей, не основываются на издержках;
- 3) установление единых и гибких цен. В рамках единых цен устанавливается одна цена для всех потребителей, которые хотели бы приобрести товар при аналогичных условиях. Цена может меняться в зависимости от приобретаемого количества, времени совершения сделки и получаемого сервиса. Эта политика укрепляет доверие потребителей, ее легко осуществлять, возможны продажи по каталогам. Гибкое ценообразование позволяет менять цены в зависимости от способности потребителя торговаться и их покупательной силы. Ювелирные магазины, автомобильные дилеры, брокеры по недвижимости и промышленные фирмы часто используют гибкие цены;
- 4) стратегия неокругленных цен. Эта стратегия имеет место в тех случаях, когда цены устанавливаются ниже круглых сумм. Включается в действие психологический фактор — потребителям нравится получать сдачу. У потребителей возникает впечатление, что фирма тщательно анализирует свои цены и устанавливает их на минимально возможном уровне. Может сложиться впечатление, что идет распродажа со скидкой;
- 5) концепция «цена — качество». Это концепция, согласно которой потребители часто полагают, что высокие цены озна-

чают высокое качество, а низкие — низкое. Часто потребители не покупают товар по цене, которая считается слишком низкой.

При выходе на рынок фирме-производителю часто целесообразно применять тактику ценового лидерства. Это означает, что фирма рекламирует и продает часть продукции из своего ассортимента по ценам, обеспечивающим долю прибыли ниже обычной. Это привлекает большой интерес покупателей ко всему ассортименту.

Еще один метод, применяемый при желании увеличить объем реализации продукции, — установление скидок на массовые закупки. Потребители могут в этом случае увеличить свои текущие закупки, если сочтут, что получают таким образом выгодные условия. Скидки привлекают потребителей конкурирующей продукции.

Схема распространения товаров. Согласно данному пункту в плане маркетинга организации необходимо указать схему реализации товаров.

Распределение и сбыт включают в себя три элемента: транспортировку, хранение и контакты с потребителями. Продукция может быть отправлена от производителя через каналы товародвижения к потребителям. Поскольку производство часто превосходит текущий спрос, продукция должна храниться. Это также находит свое отражение в данном разделе бизнес-плана. Наконец, чтобы продать продукцию (услуги) потребителям, нужно определить продавца или магазин, часы работы, иметь соответствующее оборудование и управлять запасами.

При выборе каналов товародвижения необходимо учесть ряд основных факторов.

1. Потребители:

- 1) характеристики: количество, потребности, размер средней покупки;
- 2) потребности: размещение и часы работы магазина, ассортимент, помощь торгового персонала, условия кредита;
- 3) сегменты: размер, поведение в отношении покупок.

2. Компания:

- 1) цели: контроль, сбыт, прибыль, время;
- 2) ресурсы: гибкость, уровень, потребности в сервисе;
- 3) знания: функции, специализация, эффективность;
- 4) опыт: методы продвижения, отношения в системе сбыта.

3. Товар или услуга:

- 1) стоимость: цена за единицу;
- 2) сложность: техническая сторона;
- 3) сохранность: период хранения, частота отгрузок;
- 4) объем: масса единицы, разделяемость.

4. Конкуренция:

- 1) характеристики: число, концентрация, ассортимент, потребители;
- 2) тактика: методы товародвижения, отношения в сбыте.

5. Каналы товародвижения:

- 1) альтернативы: прямой, косвенный;
- 2) характеристики: количество, выполняемые функции, традиции;
- 3) доступность: монопольные договоренности, территориальные ограничения;
- 4) юридические аспекты: соответствующие законы и законопроекты.

Существуют два основных типа каналов товародвижения:

- 1) прямые каналы, связанные с перемещением товаров от производителя к потребителю без использования независимых посредников. Их использует предприятие, которое хочет контролировать всю маркетинговую программу или располагает ограниченным целевым рынком;
- 2) косвенные каналы товародвижения, связанные с перемещением товара сначала к посреднику, а затем к потребителю. Они обычно привлекают фирмы, которые, чтобы увеличить свои рынки и объем сбыта, согласны отказаться от многих сбытовых функций и доли контроля за каналом сбыта. В силу того, что косвенные каналы включают независимых участников, разрабатывается общий план распределения обязанностей. При контрактных соглашениях все условия оговариваются. В контракте выделяют сроки поставок, скидки от размера поставок, комиссионные, условия платежа, поддержку в рекламе.

Производится оценка, через какую торговую сеть (оптовую или розничную) преимущественно реализуется или предполагается реализовать товар (услугу).

Существуют три общие категории организации оптовой деятельности, ниже указаны их краткие характеристики.

1. Оптовая деятельность производителей. Производители сами выполняют все оптовые функции. (Это уместно, если фирма

полагает, что выйдет на розничную торговлю наиболее эффективно, если сама возьмет на себя функции оптового сбыта. Это обычно фирмы, торгующие бытовой техникой, косметикой, лекарствами.)

2. Коммерческие оптовые организации покупают продукцию для перепродажи. Они собирают ассортимент в определенном месте, обеспечивают торговый кредит, хранят и поставляют товары, предлагают помощь в их реализации, предлагают поддержку в области исследований и планирования. (Их услугами часто пользуются производители пищевых продуктов.)

3. Агенты и брокеры выполняют оптовые функции, но не берут право собственности на товары. (Использование агентов и брокеров дает три основных преимущества: позволяет производителю или поставщику увеличить сбыт, несмотря на ограниченные ресурсы; издержки сбыта определены заранее в процентах от сбыта; они располагают подготовленным торговым персоналом.)

Розничная торговля в целом выполняет четыре функции. Она участвует в процессе сортировки, собирая ассортимент товаров от большого числа поставщиков, и предлагает их для продажи; представляет информацию потребителям через рекламу, витрины и надписи; осуществляет операции по обслуживанию товаров; завершает сделки, используя соответствующее расположение магазинов и время работы.

Стимулирование сбыта. Организация может воспользоваться широким кругом средств стимулирования сбыта:

- 1) прямыми почтовыми отправлениями;
- 2) торговыми выставками и демонстрациями;
- 3) размещением рекламы;
- 4) печатными и аудиовизуальными средствами;
- 5) витринами в магазинах;
- 6) деловыми встречами и совещаниями;
- 7) оплатой купонов и т. д.

Вид стимулирования сбыта во многом зависит от стратегии организации, ее положения на рынке, финансовых возможностей, специфики товара и т. д. Все это находит отражение в данном разделе бизнес-плана в виде плана стимулирования, разработка которого состоит из следующих элементов:

- 1) установления целей. Цели стимулирования сбыта практически всегда ориентированы на спрос. Цели, связанные с участ-

никами каналов сбыта, включают обеспечение наиболее благоприятных условий сбыта, увеличение энтузиазма дилеров и т. д. Цели, связанные с потребителями, включают расширение признания торговой марки, увеличение попыток попробовать товар и услугу;

2) ответственности за стимулирование сбыта, обычно разделяемой управляющими рекламой и сбытом. Каждый руководит стимулированием, связанным с его областью. Управляющий рекламой связан с купонами, состязаниями, календарями. Управляющий сбытом занимается торговыми поставками, скидками, выставками;

3) разработанного общего плана, включающего бюджет, ориентацию или тему, условия, информационные средства, продолжительность и хронологическую последовательность. При определении бюджета важно включить все издержки;

4) выбора вида стимулирования. Он базируется на таких факторах, как образ и цели организации, издержки. Это достигается путем установления премий продавцам при продаже товара на определенную сумму, организации выставок, проведении торговых конкурсов дилеров, организации лотерей, замене на льготных условиях устаревших модулей, путем установления скидок при оптовых покупках;

5) координации плана, т. е. увязки плана по рекламе со стимулированием сбыта;

6) оценки успеха или неудач.

Послепродажное обслуживание. В этом разделе необходимо осветить вопросы, касающиеся условий гарантийного и послегарантийного обслуживания, предоставления круга услуг в каждом из этих видов обслуживания, структуры и месторасположения сервисных предприятий. Планирование послепродажного обслуживания состоит в определении политики организации в разрезе следующих вопросов:

1) соответствия ассортимента и качества послепродажных услуг запросам потребителей. Послепродажное обслуживание должно быть определено как продажа услуг потребителям по сервису на купленный товар на определенный срок. Какой тип обеспечения обслуживания предпочтительнее — через фирменные магазины или по контрактам с гарантийными мастерскими;

- 2) частоты использования отдельных деталей и узлов. Выделяют части товара, которые могут быть обслужены отдельно. Освещается главный фактор, определяющий эффективность обслуживания, — скорость предоставления услуг для возобновления потребительных свойств товара;
- 3) отлаженности механизма снабжения гарантийных мастерских необходимым числом запчастей.

Реклама. Положительной стороной рекламы является то, что она может привлечь большой и географически разбросанный рынок. Отрицательная сторона состоит в том, что, поскольку все рекламные послания стандартизированы, им не хватает гибкости. Их трудно приспособить к нуждам и особенностям потребителей.

Разработанный план рекламы должен содержать следующую информацию:

- 1) установленные цели. Цели рекламы могут быть подразделены на связанные со спросом и с образом;
- 2) установленную ответственность. Фирма может использовать собственное рекламное подразделение или внешнее рекламное агентство;
- 3) детальный бюджет рекламы;
- 4) разработанные рекламные темы, общие для всей организации. (Ориентация на товар заставляет обращать внимание на его свойства, а ориентация на потребителя выводит на первое место выгоды или преимущества товара для потребителя, а не их свойства.);
- 5) выбранное средство рекламы;
- 6) предлагаемые решения по:
 - а) содержанию послания (ролика);
 - б) графику работы;
 - в) месту объявлений в передаче или печатном издании;
 - г) прочим условиям;
- 7) срок, в течение которого будет выходить реклама.

Формирование общественного мнения («Public relations»). В плане маркетинга также должно уделяться особое внимание общественному мнению об организации и ее продукции (услугах) и соответственно способам его формирования. На крупных западных компаниях с этой целью создаются специальные службы. Задачами службы «Public relations» являются:

- 1) систематическое создание благоприятного отношения к фирме широкими массами населения, включая правительственный ап-

парат и государственные учреждения. С этой целью поддерживается связь с представителями средств массовой информации посредством пресс-конференций, помещения статей в газетах и журналах или телерепортажей, посвященных общественной или благотворительной деятельности, юбилейным мероприятиям, организации дней открытых дверей;

- 2) осуществление торговой презентации, которая связана с демонстрацией товаров с показом их достоинств, существующих вариантов и моделей, цен, предоставляемых услуг;
- 3) проведение институциональной рекламы;
- 4) оказание консультационных услуг с выдачей предложений руководству по вопросам общественного признания фирмы, ее положения на рынке и имиджа.

Разработка бюджета маркетинга. Наиболее простой способ определения бюджета заключается в следующем:

- 1) оценивается общий объем рынка по каждому из товаров на следующий год;
- 2) делается прогноз доли фирмы на этом рынке с учетом запланированных маркетинговых мероприятий;
- 3) оцениваются объем продаж, затраты и прибыль по каждому из товаров;
- 4) определяется разность между запланированной (без маркетинговых мероприятий) прибылью и прибылью, полученной в результате оценки;
- 5) часть этой разности (обычно 50%) относится в бюджет маркетинга;
- 6) определяется бюджет маркетинга путем суммирования по всем товарам.

Этот бюджет распределяется по статьям расхода на маркетинг в пропорциях прошлого года.

Контроллинг. Под контроллингом понимаются количественная и качественная подготовка и оценка оперативных и стратегических решений руководства, анализ хозяйственной деятельности фирмы.

Контроллинг должен помочь руководству фирмы в управлении фирмой, ориентируясь на потребности рынка, направлять скоординированные маркетинговые мероприятия и средства на осуществление цели фирмы. Поэтому информацию о нем также важно представлять в бизнес-плане.

Основные моменты раздела:

- 1) основные цели маркетинга;
- 2) основная стратегия развития объекта бизнеса;
- 3) маркетинговая стратегия по всем сегментам рынка;
- 4) товарная стратегия;
- 5) основной подход фирмы к ценообразованию;
- 6) стратегия ценообразования (высокое качество или уникальность товара — высокая цена; цена в зависимости от цен конкурентов; низкие производственные издержки — низкая цена или др.);
- 7) цена на товары (или услуги), производимые фирмой;
- 8) включение в цену товара стоимости гарантированных послепродажных и дополнительных услуг;
- 9) характер отражения ценами издержек, спроса, конкурентоспособности товара;
- 10) способность фирмы при таких ценах контролировать достаточную часть рынка;
- 11) динамика цен конкурентов;
- 12) соответствие предлагаемых цен имиджу фирмы;
- 13) отношение покупателей к установленным фирмой ценам на товары;
- 14) наиболее вероятная реакция покупателей на повышение или понижение цен на товары фирмы (есть эластичность спроса);
- 15) сегменты потребителей, получающие наибольший выигрыш от снижения цен;
- 16) емкость и удельный вес этих сегментов;
- 17) количество покупателей, которое может потерять фирма при повышении цен на товары;
- 18) наличие и характер политики стимулирования цен;
- 19) действия фирмы при снижении цен конкурентами;
- 20) ценовая политика фирмы;
- 21) схема поступления каждого товара на рынок;
- 22) структура и размеры каналов сбыта;
- 23) надежность и рентабельность данных каналов распределения;
- 24) оптимальность схемы транспортировки товаров;
- 25) виды транспорта (железнодорожный, морской, автомобильный и т. д.), частота использования при транспортировке готовой продукции и сырья;

- 26) наличие собственного транспорта (какой, в каком количестве);
- 27) привлечение транспортных фирм (каких и с каким результатом);
- 28) пути ускорения и снижения затрат транспортировки;
- 29) пути обеспечения сохранности товаров в пути;
- 30) наличие у фирмы сильной торговой организации;
- 31) способ организации торговли (самостоятельно или через сеть посредников);
- 32) оптимальность расположения по отношению к рынкам складов и магазинов;
- 33) количество складов (собственных и арендуемых) и их емкость;
- 34) необходимые запасы товаров на складах;
- 35) оптимальный размер партии товаров с точки зрения продажи;
- 36) оценка численности и квалификации работников сбытовых служб фирмы, дилеров, других посредников в каждой торговой точке;
- 37) результативные показатели работы фирмы по реализации товаров (выручка, расходы на каждое посещение клиента, число обслуженных клиентов, заключенных контрактов и т. д.);
- 38) обеспеченность дилеров и других посредников всей необходимой для их работы информацией;
- 39) уровень порчи товаров в ходе товародвижения;
- 40) организация контроля за каналами сбыта;
- 41) альтернативные каналы и методы товародвижения;
- 42) перспектива развития сбытовой сети фирмы;
- 43) наличие на рынке системы послепродажного обслуживания;
- 44) характеристика сферы обслуживания (предпродажного и послепродажного);
- 45) соответствие ассортимента и качества услуг по обслуживанию клиентов их запросам;
- 46) оптимальность расположения сервисных пунктов и складов запасных частей по отношению к потребителю;
- 47) особенности организации гарантийного ремонта;
- 48) среднее время ремонта в сравнении со сроками у конкурентов;
- 49) среднее время устранения неисправностей в сравнении со временем у конкурентов;

- 50) средняя стоимость ремонта и запчастей в сравнении с ценами у конкурентов;
- 51) частота использования отдельных деталей и узлов и частота их поставок в сервисные пункты;
- 52) наличие претензий клиентов на отсутствие или задержку нужных запасных частей;
- 53) оптимальный размер запасов на складе запасных частей;
- 54) применяемая система контроля запасов;
- 55) квалификация и коммуникабельность работников сервиса фирмы;
- 56) отзывы потребителей о работе каждой из сервисных точек;
- 57) пути совершенствования системы сервисного обслуживания;
- 58) выбор и оценка различных методов стимулирования сбыта (кредит, скидка при покупке, премии, гарантия выплат, льготные сделки и т. д.) для работников фирмы, посредников и сферы торговли, потребителей;
- 59) организация и участие в выставках-продажах, ярмарках, потребительских конференциях;
- 60) предложение образцов на пробу;
- 61) наличие продажи в рассрочку;
- 62) степень открытости фирмы для потребителей;
- 63) проведение дегустаций (для продуктов питания);
- 64) зависимость зарплаты работников сбытовой службы фирмы, дилеров, других посредников от реализации товаров;
- 65) система стимулирования труда дилеров и других торговых посредников (премии, ценные подарки и т. д.);
- 66) условия поставки товаров;
- 67) цели, поставленные перед рекламой, и их соотношение с целями фирмы;
- 68) объект рекламы;
- 69) направленность рекламы (целевые группы покупателей, сегмент рынка, рынок в целом и др.);
- 70) виды и способы использования средств массовой коммуникации в рекламной деятельности;
- 71) основания выбора того или иного вида рекламы;
- 72) средства, выделяемые на рекламу;
- 73) фирменный стиль рекламы;
- 74) рекламные компании, с которыми работает фирма;

- 75) оценка покупателями качества обращений и формы представления рекламы фирмы;
- 76) эффективность рекламной работы и возможности ее повышения;
- 77) целесообразность создания в фирме службы связи с общественностью;
- 78) целесообразность организации встреч с представителями общественности и средств массовой информации (с какой периодичностью);
- 79) работа по организации отдела связи с общественностью;
- 80) наличие встреч с представителями прессы, радио и телевидения;
- 81) членство фирмы в общественных ассоциациях;
- 82) бюджет маркетинга (планируемые затраты на реализацию плана маркетинга);
- 83) особенности организации планирования контроллинга;
- 84) перечень информационных областей (экономические рамочные условия, наблюдающиеся качественные тенденции, наблюдение за конкурентами и т. д.), охватывающих контроллинг;
- 85) методы анализа, применяемые в контроллинге;
- 86) особенности используемых в фирме вопросников, формуляров и иного при контроллинге (стандартные, собственной разработки).

6. Составление плана производства

Начинать план производства нужно с краткого пояснения того, где будут изготавливаться товары, — на действующем или вновь создаваемом предприятии. Затем можно подчеркнуть выгодность месторасположения предприятия (если данный факт имеет место) относительно рынков сбыта, поставщиков, рабочей силы, услуг и т. д.

Следующим шагом при написании данного раздела может стать описание производственного процесса. Для этого указываются тип производства (единичное, серийное, массовое), метод его организации, структура производственного цикла, может приводиться схема технологического процесса, которая наглядно показывает, откуда и куда будут поступать все виды сырья и комплектующих,

в каких цехах и как они будут перерабатываться в продукцию. В производственном плане дается оценка существующей технологии по следующим направлениям: соответствие технологии современным требованиям, уровень автоматизации производственного процесса, обеспечение гибкости процесса, возможность быстрого увеличения или сокращения выпуска продукции.

В этом разделе отмечают основные направления совершенствования развития технологии, предусмотренные бизнес-планом.

Если в будущем периоде изменяется *технология производства* продукта, то в бизнес-плане отмечается, как предложенные изменения технологии отразятся на качестве продукции, уровне производственных затрат, цене изделия.

Если в производственном процессе предусматривается выполнение части операций субподрядчиками, это также особо отмечается в бизнес-плане. Обосновывается целесообразность выбора конкретных партнеров с точки зрения минимума затрат на производство, транспортировку, входного контроля поставляемых субподрядчиком узлов и полуфабрикатов. При выборе партнеров оцениваются их надежность, производственные, финансовые, кадровые возможности, престижность.

Особо в бизнес-плане рассматривается действующая на предприятии система управления качеством продукции. Сообщается, на каких стадиях и какими методами будет проводиться *контроль качества*, какими стандартами при этом будут руководствоваться производители продукции.

В план производства могут включаться также сведения о *системе охраны окружающей среды*, указываться принимаемые меры по утилизации отходов и соответствующие затраты.

Производственная программа (прогноз объемов производства и реализации продукции), приводимая в бизнес-плане, составляется на основе результатов маркетинговых исследований рынка сбыта с последующим их сопоставлением с производственными возможностями предприятия.

Производственная программа определяет необходимый объем производства продукции в плановом периоде, соответствующий по номенклатуре, ассортименту и качеству требованиям плана продаж. Она обуславливает задания по вводу в действие новых производственных мощностей, потребность в материально-сырьевых ресурсах, численности персонала, транспорте.

Предприятия формируют производственную программу на основе государственного заказа, заказов потребителей, выявленного в процессе изучения рынка потребительского спроса.

Основными показателями производственной программы являются:

- 1) номенклатура, содержащая наименование продукции с указанием количества, качества и сроков сдачи;
- 2) товарная продукция;
- 3) незавершенное производство;
- 4) валовая продукция.

Производственная деятельность предприятия, в свою очередь, характеризуется системой показателей:

- 1) спросом на продукцию;
- 2) производственной мощностью;
- 3) объемом производства;
- 4) издержками и цен;
- 5) потребностью в ресурсах и инвестициях;
- 6) общим и чистым доходом предприятия;
- 7) дивидендами на акции и т. д.

План производства и реализации продукции содержит, как правило, систему натуральных и стоимостных показателей.

Преимуществами натуральных показателей являются наглядность, объективность оценки удовлетворения потребности в конкретном виде продукции, вклада каждого предприятия в решение этой задачи, степени использования мощностей и производственных ресурсов.

Недостаток — затруднено определение общего объема производства и реализации на предприятиях с многономенклатурным выпуском продукции.

К основным стоимостным показателям выпуска продукции на предприятии относятся валовой оборот, внутриваловой оборот, товарная продукция, валовая продукция, объем реализуемой продукции, нормативная стоимость обработки (НСО), чистая и условно-чистая продукция.

В разные периоды развития экономики страны отдавалось предпочтение то одним, то другим стоимостным показателям, характеризующим объем выпуска продукции.

Валовой оборот предприятия представляет собой суммарную стоимость продукции всех основных, вспомогательных, обслужи-

вающих цехов. В валовой оборот продукция включается независимо от того, предназначена она для отпуска за пределы или для дальнейшей промышленной переработки на этом же предприятии. Таким образом, этот показатель допускает повторный счет продукции в пределах предприятия. Исчисление валового оборота приобретает определенное экономическое значение при анализе работы предприятия, обосновании планируемых показателей, когда изменяется производственная структура предприятия (вводятся новые цехи, расширяются существующие), когда изменяется структура производства вследствие изменения (увеличения, уменьшения) объема кооперированных поставок на предприятие.

Внутризаводской оборот — сумма стоимости продукции собственного производства, потребленного внутри предприятия на производственные нужды. К производственному потреблению внутри предприятия относятся переработка полуфабрикатов своей выработки для производства готовой продукции, потребление электроэнергии, сжатого воздуха, пара своей выработки, использование деталей, изделий своей выработки на текущий ремонт зданий, сооружений, оборудования.

Товарная, валовая, реализованная продукция определяется по заводскому методу, т. е. из стоимости планируемых к производству готовых изделий и полуфабрикатов исключается стоимость той части продукции, которая используется внутри предприятия на собственные промышленно-производственные нужды. Недостаток этого метода состоит в том, что величина товарной, валовой, реализованной продукции может меняться в результате изменения организационной структуры предприятий. Так, объединение двух и более предприятий в одно (при комбинировании производства) приводит к снижению, а разделение предприятий (при специализации производства) — к росту величины этих показателей. Величина товарной, валовой, реализованной продукции не зависит от того, само предприятие добывает, вырабатывает сырье, полуфабрикаты для производства готовой продукции или получает их со стороны.

Товарной продукцией предприятия является продукция, произведенная в отчетном периоде и реализованная или предназначенная к реализации. В состав товарной продукции ($T_{пр}$) включают готовые изделия ($\Gamma_{из}$); полуфабрикаты, предназначенные для отпус-

ка сторонним потребителям (Π_{ϕ}); работы промышленного характера, выполненные по заказам со стороны (P_{np}); все виды ремонтных работ, выполненных по заказам со стороны ($P_{раб}$); продукцию вспомогательных цехов, выполненную для реализации на сторону или для своего использования ($B_{ц}$). Таким образом, объем товарной продукции можно определить по формуле:

$$T_{np} = \Gamma_{уз} + \Pi_{\phi} + P_{np} + P_{раб} + B_{ц}$$

или

$$T_{np} = \sum_{i=1}^n A_i \times C_i \times Q_y,$$

где A_i — продукция i -го вида;

C_i — цена единицы продукции i -го вида;

Q_y — стоимость оказанных услуг.

Объем товарной продукции определяется в действующих (текущих) ценах предприятия и является базой для исчисления налогов (НДС, акцизов и др.). Товарная продукция определяется всегда без учета НДС и других специальных налогов.

Валовой называется вся продукция, произведенная предприятием за отчетный период, независимо от степени ее готовности и назначения к использованию. Объем валовой продукции (B_{np}) можно определить по формуле:

$$B_{np} = T_{np} + (H_k - H_n),$$

где H_k — остаток незавершенного производства на конец года, руб.;

H_n — то же на начало года.

Остатки незавершенного производства определяются по данным бухгалтерского учета или инвентаризации. Нормальная величина незавершенного производства на конец планового периода должна соответствовать условиям производства последующего периода.

Реализуемая продукция — это готовая продукция, предназначенная к реализации, сданная на склад готовой продукции и оформленная документально до 24 ч последнего дня месяца или до 8.00 утра 1-го числа месяца, следующего за отчетным периодом.

Объем реализуемой продукции в планируемом периоде (Q_{rp}) может быть установлен по формуле:

$$Q_{rp} = O_n + T_{np} - O_k,$$

где O_n , O_k — остатки готовой продукции на складе на начало и конец рассматриваемого периода (года, месяца и т. д.);

T_{np} — товарная продукция по плану.

В условиях рыночной экономики особое значение должно придаваться показателю «объем реализованной продукции» по договорам поставок, который определяет эффективность, целесообразность хозяйственной деятельности предприятия.

Реализованная продукция — это отгруженная покупателю готовая продукция, за которую перечислены денежные средства на расчетный счет поставщиков. Измеряется в действующих ценах.

В соответствии с Положением о бухгалтерском учете и отчетности в РФ выручка от реализации продукции может определяться двумя способами.

1. По мере ее оплаты, поступления денежных средств на счета в учреждения банков, а при расчете наличными деньгами — по поступлении средств в кассу.

2. По отгрузке товаров и предъявлении покупателю (заказчику) расчетных документов.

Каждое предприятие при разработке отчетной политики на плановый период принимает один из двух вариантов учета выручки от реализации продукции, исходя из условий хозяйствования и заключенных договоров. Первый вариант признания выручки от реализации является в настоящее время наиболее распространенным в российской экономике. Однако он снижает достоверность при подсчете производственного результата: происходит начисление расходов (материалов, зарплаты и др.) в одном отчетном периоде, а выручка за отгруженную продукцию очень часто поступает в другом, что объясняется общим резким спадом объемов реализации продукции, иными словами, предприятие часто работает на склад.

Второй вариант учета реализации обеспечивает большую достоверность в подсчете производственного результата. Однако у предприятия сразу же возникает задолженность по НДС, налогу на

прибыль в связи с реальным поступлением денег, и оно быстро становится неплатежеспособным, финансовым банкротом. Огромная взаимная задолженность, отсутствие финансовой дисциплины заказчиков, высокий уровень монополизации приводят к тому, что уровень использования второго варианта незначителен. Наиболее часто он применяется на предприятиях транспорта, связи, в строительстве.

Процесс реализации завершает кругооборот хозяйственных средств предприятия, что позволяет ему выполнять свои обязательства перед госбюджетом, банком по ссудам, рабочими и служащими, поставщиками и возмещать производственные затраты. Невыполнение заданий по реализации вызывает замедление движения оборотных средств, задерживает платежи, ухудшает финансовое положение предприятия.

Показатели валовой, товарной и реализованной продукции не в полной мере характеризуют конечный результат работы предприятия. Это обусловлено тем, что в объем этой продукции входят материальные затраты, которые имеют большой удельный вес. Поэтому для измерения собственного вклада предприятия в производство продукции необходимо использовать показатели:

- 1) условно-чистой продукции, которая включает затраты по заработной плате с начислениями, амортизационные отчисления и прибыль;
- 2) чистой продукции. Это часть валовой продукции, соответствующая вновь созданной стоимости, т. е. это условно-чистая продукция без амортизации;
- 3) нормативной чистой продукции, отличающейся от чистой тем, что образуется на основе стабильных норм.

Важными рыночными индикаторами служат показатели обновляемости выпускаемой продукции. В соответствии со своим жизненным циклом каждый вид продукции достигает известного периода предельной эффективности, и поэтому периодически необходим пересмотр ассортимента.

Коэффициент обновляемости продукции характеризует соотношение новой и старой продукции, используется на многих предприятиях как утверждаемый плановый показатель в общем объеме производства. Особенно широко используется в зарубежной практике.

Производственная программа предприятия должна разрабатываться в следующей последовательности:

- 1) фирма производит исследование рынка, определяет позицию товара на рынке, возможный спрос и объем продаж;
- 2) на основе возможного объема продаж определяют объем реализуемой продукции:

$$N_{реал} = Q_{продажи} \times Ц;$$

- 3) планируют объем товарной продукции:

$$N_{тов} = N_{реал} - (O_n - O_k);$$

- 4) определяют величину валовой продукции:

$$N_{вал} = N_{тов} + (H_k - H_n);$$

- 5) сопоставляют возможный объем выпуска продукции с имеющимися материальными, финансовыми и другими ресурсами.

В бизнес-плане приводятся данные об объемах выпуска каждого вида продукции в натуральных единицах, а также планируемые значения этих показателей на ближайшие 3—5 лет.

Для уже существующего бизнеса описываются *производственные мощности*, включая производственные и административные помещения, склады и площадки, специальное оборудование, механизмы и другие производственные фонды, имеющиеся на предприятии.

План производства должен соответствовать мощности предприятий — объему или количеству единиц продукции (услуг, работ), которые можно изготовить за определенный период.

Под **производственной мощностью предприятия** понимается максимально возможный выпуск продукции в номенклатуре и ассортименте, предусмотренных планом продаж, при полном использовании производственного оборудования, площадей и с учетом прогрессивной технологии, передовой организации труда и производства.

Расчет производственной мощности предприятия является важнейшим этапом обоснования производственной программы. На основе расчетов производственной мощности выявляются

внутрипроизводственные резервы роста производства, устанавливаются объемы выпуска продукции и определяется потребность в увеличении производственных мощностей за счет технического перевооружения, реконструкции и расширения действующих и строительства новых мощностей.

Планирование производственной мощности основано на учете факторов, от которых зависит ее величина. При расчете мощности принимаются во внимание следующие факторы:

- 1) структура и величина основных производственных фондов;
- 2) качественный состав оборудования, уровень физического и морального износа;
- 3) передовые технические нормы производительности оборудования, использования площадей, трудоемкости изделий, выхода продукции из сырья;
- 4) прогрессивность применяемых технологических процессов;
- 5) степень специализации;
- 6) режим работы предприятия;
- 7) уровень организации производства и труда;
- 8) фонд времени работы оборудования;
- 9) качество сырья и ритмичность поставок.

Производственная мощность — величина непостоянная. Выбытие мощности происходит по следующим причинам: износ и выбытие оборудования, увеличение трудоемкости изготовления изделий, изменение номенклатуры и ассортимента выпускаемой продукции, уменьшение фонда времени работы, окончание срока лизинга оборудования. Эти же факторы действуют и в обратном направлении.

Производственная мощность предприятия определяется по мощности ведущих цехов, участков, поточных линий, станков (агрегатов) с учетом мер по ликвидации узких мест и возможной кооперации производства.

В расчет производственной мощности включается все наличное оборудование, в том числе и бездействующее в связи с неисправностями, ремонтом, модернизацией. Учитывается оборудование, находящееся в монтаже и на складах, предназначенное к вводу в эксплуатацию в планируемом периоде. При расчете мощности не рассматривается оборудование вспомогательных и обслуживающих цехов.

Расчет производственной мощности предприятия должен производиться в следующей последовательности:

- 1) расчет производственной мощности агрегатов и групп технологического оборудования;
- 2) расчет производственной мощности производственных участков;
- 3) расчет производственной мощности цехов (корпуса, производства);
- 4) расчет производственной мощности предприятия в целом.

Для расчета производственной мощности применяются два метода:

- 1) по производительности оборудования;
- 2) по трудоемкости изготовления продукции.

В непрерывных производствах мощность агрегатов, участков и цехов рассчитывается, как правило, по производительности оборудования, а в дискретных производствах — по трудоемкости изготовления продукции.

Планирование производственной мощности заключается в выполнении комплекса плановых расчетов, позволяющих определить:

- 1) входную мощность;
- 2) выходную мощность;
- 3) показатели степени использования мощности.

Входная мощность определяется по наличному оборудованию, установленному на начало планового периода.

Выходная мощность — это мощность на конец планового периода, рассчитываемая на основе входной мощности, выбытия и ввода мощности в течение планового периода.

Планирование выпуска продукции осуществляется исходя из среднегодовой мощности (МС), рассчитываемой по формуле:

$$M_C = M_H + M_y \frac{Ч_1}{12} + M_p \frac{Ч_2}{12} + M_{yH} \frac{Ч_3}{12} - M_B \frac{12 - Ч_4}{12},$$

где M_H — производственная мощность на начало планируемого периода;

M_y — увеличение мощности за счет организационных и других мероприятий, не требующих капитальных вложений;

$Ч_1, \dots, Ч_4$ — соответственно число месяцев работы мощности;

M_p — прирост мощности за счет технического перевооружения, расширения и реконструкции предприятия;

M_{yn} — увеличение или уменьшение мощности в связи с изменением номенклатуры и ассортимента продукции, поступлением промышленно-производственных фондов от других предприятий и передача их другим организациям, включая лизинг;

M_v — уменьшение мощности за счет ее выбытия вследствие ветхости.

Необходимо различать фактическую и проектную мощность. Их соответствие характеризуется степенью освоения.

Степень освоения проектных мощностей характеризуется следующими показателями:

- 1) продолжительностью (сроком) освоения;
- 2) уровнем освоения проектной мощности;
- 3) коэффициентом использования вводимых в действие мощностей;
- 4) объемом производства продукции в период освоения;
- 5) достижением проектных уровней себестоимости, производительности труда и рентабельности.

Под *периодом (сроком) продолжительности освоения* проектной мощности предприятия или его части (цеха, участка, агрегата) понимается время со дня подписания акта приемки в эксплуатацию до устойчивого выпуска продукции планируемым объектом. Объем производства продукции на объектах, находящихся в стадии освоения проектных мощностей, должен определяться с учетом этого показателя. При планировании этого показателя не должно учитываться время, затраченное на подготовку производства к выпуску новой продукции на вводимом в действие объекте, проведение пусконаладочных работ и комплексного апробирования оборудования. Уровень освоения — это устойчиво достигнутый на определенную дату процент (коэффициент) освоения проектной мощности. Он рассчитывается как отношение выпуска продукции в определенный период (час, сутки, месяц, год) к соответствующей (часовой, суточной, месячной, годовой) проектной мощности.

Разрабатывается баланс производственных мощностей.

По результатам всех расчетов разрабатывается баланс производственной мощности с целью более полной увязки проекта производственной программы и производственной мощности предприятия. В нем отражаются входная, выходная и среднегодовая мощность, а также ввод и выбытие мощностей. На основе балан-

са производственных мощностей и в ходе его разработки осуществляются:

- 1) уточнение возможностей производственной программы;
- 2) определение степени обеспечения производственными мощностями программы работ по подготовке производства новых изделий;
- 3) определение коэффициента использования производственных мощностей и основных фондов;
- 4) выявление внутрипроизводственных диспропорций и возможностей их устранения;
- 5) определение необходимости в инвестициях по наращиванию мощностей и ликвидации узких мест;
- 6) определение потребности в оборудовании или выявление излишков оборудования;
- 7) поиск наиболее эффективных вариантов специализации и кооперирования.

Баланс производственной мощности *по видам продукции* на конец планируемого года рассчитывается путем суммирования мощности на начало года и ее прироста за вычетом выбытия.

Расчет баланса производственных мощностей производится для каждого вида профилирующей продукции по следующей структуре.

Раздел 1. Мощность на начало планового периода:

- 1) наименование продукции;
- 2) единица измерения;
- 3) код продукции;
- 4) мощность по проекту или расчету;
- 5) мощность на конец базисного года.

Раздел 2. Увеличение мощности в планируемом году:

- 1) прирост мощности, всего;
- 2) в том числе за счет:
 - а) ввода в действие новых и расширение действующих;
 - б) реконструкции;
 - в) перевооружения и организационно-технических мероприятий. Из них:
 - за счет изменения режима работы, увеличения сменности часов работы;
 - за счет изменения номенклатуры продукции и уменьшения трудоемкости;

г) получения в лизинг, аренду от других хозяйствующих субъектов.

Раздел 3. Уменьшение мощности в планируемом году:

- 1) выбытие мощности, всего;
- 2) в том числе за счет:
 - а) изменения номенклатуры продукции или увеличения трудоемкости;
 - б) изменения режима работы, уменьшения сменности, часов работы;
 - в) выбытия вследствие ветхости, истощения запасов;
 - г) передачи в лизинг, аренду другим хозяйствующим субъектам.

Раздел 4. Мощность на конец планируемого периода:

- 1) мощность на конец года;
- 2) среднегодовая мощность в планируемом году;
- 3) выпуск продукции или количество перерабатываемого сырья в планируемом году;
- 4) коэффициент использования среднегодовой мощности в планируемом году.

На основе сведений о существующей потребности в производственных мощностях, производственных помещениях устанавливается потребность в дополнительном оборудовании и общая потребность в основных фондах и нематериальных активах. Расчет потребности в основных фондах осуществляется по виду основных фондов исходя из нормативов производительности.

Также в плане производства рассчитываются нормативы оборотных средств методом прямого счета. Последний предусматривает расчет величины каждого элемента оборотных средств в условиях достигнутого организационно-технического уровня предприятия с учетом всех изменений, предусмотренных в развитии техники, технологии и организации производства.

Расчет потребности в оборотных средствах производится не только для вновь создаваемых предприятий, а также в случае необходимости коренного пересмотра существующих нормативов оборотных средств.

При нормировании оборотных средств необходимо учитывать зависимость норм от следующих факторов:

- 1) длительности производственного цикла изготовления продукции;
- 2) согласованности и четкости в работе заготовительных, обрабатывающих и выпускающих цехов;

- 3) условий снабжения (длительности интервалов поставки, размеров поставляемых партий);
- 4) отдаленности поставщиков от потребителей;
- 5) скорости перевозок, вида и бесперебойности работы транспорта;
- 6) времени подготовки материалов для запуска их в производство;
- 7) периодичности запуска материалов в производство;
- 8) условий реализации продукции;
- 9) системы и формы расчетов, скорости документооборота, возможности использования факторинга.

Разработанные на предприятии нормы по каждому элементу оборотных средств действуют в течение ряда лет, а в случае существенных изменения в условиях производства и сбыта продукции уточняются с их учетом.

Нормируются следующие элементы оборотных средств:

- 1) производственные запасы;
- 2) незавершенное строительство;
- 3) расходы будущих периодов;
- 4) готовая продукция на складе предприятия;
- 5) денежные средства в кассе на хранении.

Во всех перечисленных нормативах оборотных средств следует учитывать потребность предприятия в средствах не только для их основной деятельности, но и для производственной инфраструктуры.

Для действующих предприятий корректировка величины оборотных средств производится в финансовом разделе бизнес-плана на основе использования коэффициентного метода нормирования оборотных средств (исходя из темпов роста объема производства и улучшения использования оборотных средств).

Раздел заканчивается расчетами издержек производства и себестоимости производимой продукции. Себестоимость может быть определена по всей продукции, по отдельным ее видам, узлам, деталям, производственным процессам, по работе подразделений, участков, цехов. Все затраты на производство принято группировать по определенным отдельным признакам. К основной группе затрат принято относить затраты:

- 1) *по экономическим элементам*. Все затраты сводятся в отдельные группы по их экономической однородности незави-

симо от места их расходования и целевого назначения. Они делятся на:

- а) материальные затраты (стоимость сырья и всех материалов за вычетом возвратных расходов);
 - б) зарплату;
 - в) отчисления на социальные нужды;
 - г) амортизационные отчисления;
 - д) прочие затраты (на ремонт; оплату процентов за кредиты, платежи за выбросы в окружающую среду, нематериальные активы, расходы на рекламу и т. д.);
- 2) *по статьям затрат*. Затраты, включающие один или несколько экономических элементов. Статьи калькуляции учитывают назначение и место их возникновения. Она называется калькуляцией себестоимости продукции.

Основные затраты связаны непосредственно с производством продукции, а накладные — с обслуживанием и управлением подразделениями или производством в целом. Статья включает в себя один простой элемент. Если в нее входит несколько экономических элементов, то она считается комплексной.

Затраты на предприятии делятся также на постоянные и переменные. Постоянные затраты не зависят от объемов выпускаемой продукции (арендная плата за помещение, осветительная энергия, отопление, страховые взносы, зарплата администрации). Размер переменных затрат пропорционален объему выпускаемой продукции (сырье, материалы, силовая энергия, зарплата).

Затраты могут быть постоянными или переменными только относительно их области релевантности. *Область релевантности* — это такая область, в которой затраты подчиняются единообразной закономерности.

К разделу «План производства» прилагаются калькуляция выпускаемой продукции и расчеты по всем статьям сметы затрат на производство.

Основные моменты раздела:

- 1) наличие или отсутствие необходимости организации нового предприятия для производства предлагаемой продукции;
- 2) месторасположение фирмы исходя из близости к рынку, поставщикам, доступности рабочей силы, транспорта и т. д.;
- 3) производственные мощности, которые потребуются, и планируемая динамика их ввода в будущем;

- 4) основные средства, необходимые для организации производства, и динамика их изменения на перспективу;
- 5) потребность в материальных ресурсах и производственных запасах;
- 6) возможные затруднения при организации производства;
- 7) поставщики сырья, материалов, полуфабрикатов и комплектующих изделий. Условия закупки;
- 8) планируемая производственная кооперация. Предполагаемые участники;
- 9) наличие лимитирования объемов производства или поставок ресурсов. Причины лимитирования и пути выхода из этой ситуации;
- 10) предполагаемый механизм планирования производства. Процедура составления производственных планов и расписаний;
- 11) схема производственных потоков;
- 12) стадии, методы и стандарты контроля качества;
- 13) система охраны окружающей среды и утилизации отходов;
- 14) издержки производства. Динамика их изменения;
- 15) наличие производственных площадей для расширения производства и перехода на новые технологии;
- 16) характеристика незавершенного строительства;
- 17) новые технологии, планируемые к использованию в производственном процессе;
- 18) организация в фирме научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ;
- 19) время, необходимое для перехода на выпуск товаров нового вида;
- 20) особенности подготовки производства, этапность и затраты на ее проведение;
- 21) характеристика научно-технического уровня производства;
- 22) степень износа оборудования;
- 23) политика и мероприятия в области изменения производственного потенциала предприятия.

7. Составление организационного плана

Важным моментом, с которого необходимо начинать данный раздел бизнес-плана и который необходимо подробно осветить, является **организационная структура предприятия**.

Организационная структура документально фиксируется в графических схемах, штатных расписаниях персонала, положениях о подразделениях аппарата управления фирмы, должностных инструкциях отдельных исполнителей.

Основными характеристиками организационной структуры являются численность управленческого персонала по функциям управления, численность линейного управленческого персонала, количество уровней иерархии системы управления предприятием, количество структурных звеньев на каждом уровне, степень централизации управления.

При описании организационной структуры необходимо четко показать, какова структура управления фирмой, кто и чем будет заниматься, как все службы будут взаимодействовать между собой и как намечается координировать и контролировать их деятельность.

При этом необходимо подчеркнуть достоинства организационной структуры своей организации и ее соответствие критериям рациональности, в качестве которых можно назвать:

- 1) соответствие объема выполняемых управленческих работ числу их исполнителей;
- 2) сосредоточение на каждой ступени управления (звене) объективно необходимых функций и прав для их реализации;
- 3) отсутствие параллелизма и дублирования функций;
- 4) оптимальное сочетание централизации и децентрализации функций и прав;
- 5) соблюдение норм управляемости, т. е. числа исполнителей, выходящих на одного руководителя или координатора их деятельности;
- 6) степень надежности, оперативности, гибкости, адаптивности, экономичности и эффективности производства и управления;
- 7) эффективность предлагаемой организационной структуры.

Обобщающим показателем оценки эффективности организационной структуры является интегрированный показатель эффективности организационной структуры ($K_{эфy}$):

$$K_{эфy} = 1 - \frac{Z_{yn} \times K_{yn}}{f_0 \times f_e},$$

где Z_{yn} — затраты на управление, приходящиеся на одного работника аппарата управления;

K_{yn} — удельный вес численности управленческих работников в общей численности;

f_0 — фондоотдача (объем произведенной (реализованной) продукции, приходящийся на единицу основных и оборотных фондов);

f_s — фондовооруженность (стоимость основных и оборотных средств, приходящихся на одного работника).

В малом бизнесе организационную структуру необходимо формировать под определенную команду. Следует помнить, что работа персонала будет успешной лишь в том случае, если интересы производства будут согласованы со способностями и интересами работников.

Существенным фактором при продвижении и реализации бизнес-плана является управленческий коллектив. Потенциальные инвесторы и партнеры придают огромное значение управленческой команде, ведь успех или неудачи вашего проекта во многом зависят от наличия опыта и зрелости управленческого персонала.

В бизнес-плане также отмечается размер заработной платы и дополнительных вознаграждений ключевого управленческого персонала. Для руководителя предприятия указывается его доля в уставном капитале.

Приводится информация о соотношении между числом административно-управленческого персонала и числом рабочих фирмы.

Приводятся данные об использовании профессиональных советников, например по правовым вопросам, банковским операциям, рекламе, страхованию, аудиторству, включая услуги специализированных организаций.

В бизнес-плане указываются данные о необходимой численности и структуре кадров исходя из потребностей производства. Представляется расчет численности персонала, необходимого для качественного и эффективного производства продукции (услуг).

Как известно, все работники предприятия подразделяются на промышленно-производственный персонал (ППП) — лиц, непосредственно занятых в производстве или его обслуживании, и непромышленный персонал — лиц, не имеющих отношения к выпуску продукции (производству). В расчетах численности и производи-

тельности труда учитывают только ППП. Общая численность ППП складывается из следующих категорий работников:

$$Ч_{ППП} = Рабочие + ИТР + Служащие + МОП + Ученики + \\ + Охрана,$$

где *Рабочие* — лица, непосредственно воздействующие на предмет труда, подразделяются на основных и вспомогательных;

ИТР — инженерно-технические работники, занимающиеся организационным, экономическим и техническим управлением предприятия;

Служащие — работники, выполняющие учетные, счетные или аналитические работы, занимающиеся делопроизводством;

МОП — младший обслуживающий персонал;

Ученики — лица, проходящие обучение прямо на предприятии и находящиеся в его штате;

Охрана — все виды охраны.

По действующему на сегодняшний день ГОСТу:

$$Ч_{ППП} = Рабочие + Руководители + Специалисты + Служащие.$$

Под структурой ППП понимают процентный состав определенной категории работников в их общей численности.

$$d_i = \frac{ч_i}{ч_{ППП}} \times 100\%,$$

где $ч_i$ — численность i -ой группы работников.

При определении численности работников рассчитывают их явочное и списочное количество.

Явочное количество работников — это необходимое для выполнения производственной программы количество работников.

Списочное количество работников — это количество работников, принятых на предприятие и входящих в кадровый список (с учетом лиц, находящихся в командировках, отпусках, выполняющих государственные или общественные обязанности, отсутствующих по болезни и т. д.).

Количество рабочих рассчитывается по списочному и явочному количеству, работников всех остальных категорий — только по списочному.

Численность рабочих может определяться тремя методами:

1) по нормам времени:

$$u_p = \frac{\sum_{i=1}^n t_i \times N_i}{T_{эф}^p \times K_{вн}},$$

где t_i — трудоемкость изготовления i -го изделия в нормочасах;

N_i — количество i -х изделий по плану;

$T_{эф}^p$ — эффективный фонд времени одного рабочего;

$K_{вн}$ — коэффициент выполнения норм;

2) по штатным рабочим местам:

$$u_p = \frac{\sum_{i=1}^n T_{эф}^{об} \times R_i}{T_{эф}^p},$$

где $T_{эф}^{об}$ — эффективный фонд времени оборудования;

R_i — численность рабочих мест по обслуживанию i -го вида оборудования;

3) по нормам обслуживания:

$$u_p = \frac{Q_{рабочих\ мест}}{H_o} \times S,$$

где H_o — норма обслуживания (количество агрегатов, которое может обслужить один человек);

S — количество смен.

Численность НТР рассчитывается на основе плановой численности рабочих и принятых норм управляемости. Численность специалистов и служащих определяется на основе штатного расписания. Численность МОП определяется на основе норм обслуживания. Численность учеников определяется в соответствии с планом подготовки кадров. Численность охраны определяется в зависимости от охраняемой территории, количества постов, сменности работы, криминальной обстановки. Общая числен-

ность ППП определяется как сумма численности всех категорий работников.

При планировании потребности в персонале учитываются:

- 1) перспективы развития рынка труда, возможный дефицит или переизбыток рабочей силы;
- 2) стоимость подготовки персонала, появление новых специальностей и профессий;
- 3) необходимость переподготовки персонала.

Указывается, какие меры намечено принять по укомплектованию кадров необходимой квалификации. Здесь же приводятся данные о системе и формах оплаты труда, дополнительных выплатах, используемых мерах поощрения, способах мотивации трудовой деятельности, режиме труда в фирме и сменяемости рабочей силы.

Отдельно описывается кадровая политика фирмы. Оценивается проектируемая система отбора кадров при приеме на работу: экзамены, собеседования, тесты, оценка рекомендаций и отзывов, установление испытательного срока с подведением итогов его прохождения и методы специальной подготовки персонала предприятия до требуемого уровня; указываются затраты на обучение работников в различные моменты осуществления проекта. Осуществляется выбор метода и периодичности оценки качества работы сотрудников, система продвижения работников по службе.

Для вновь создаваемых предприятий, а также при осуществлении масштабных предпринимательских проектов и мероприятий на действующем предприятии приводится календарный план (деловое расписание). В нем указывается время и взаимосвязь главных событий, способствующих внедрению проекта и реализующих его цели.

Наличие же в данном разделе **плана социального развития** коллектива будет, помимо всего прочего, ярким подтверждением эффективности и перспективности деятельности вашей фирмы (при условии, что ваши планы в этом отношении не пустой звук, что необходимо подтвердить фактами предшествующих периодов).

План социального развития коллектива предприятия представляет собой научно обоснованную и материально обеспеченную систему мероприятий, направленных на всестороннее и гармоничное развитие всех членов коллектива на основе прогрессивных изменений структуры, условий жизни трудового коллектива,

усиление социальной однородности труда, наиболее полное удовлетворение материальных и духовных потребностей членов коллектива.

В план социального развития предприятия включаются следующие основные разделы.

1. Совершенствование социальной структуры трудового коллектива. В этом разделе плана отражается обобщенная социальная характеристика коллектива, его специфические особенности. В данном разделе предусматриваются мероприятия по улучшению профессионально-квалификационной структуры работника, сокращению численности работников ручного, тяжелого физического и монотонного труда, а также занятых на работах с вредными условиями труда, по улучшению соотношения между неквалифицированным и квалифицированным трудом, что приводит к повышению социальной однородности труда. Здесь разрабатываются мероприятия по сокращению текучести кадров и их планомерному перемещению внутри предприятия, в том числе обусловленному внутривидовым или квалификационным, межпрофессиональным и другими видами перемещений.

Планирование изменений социальной структуры основано прежде всего на планировании труда и персонала как базового социального процесса. Предпосылкой изменений в содержании и характере труда выступает научно-технический прогресс, внедрение мероприятий которого в социальном аспекте направлено на повышение содержательности труда, улучшение его социальной структуры, стирание различий между социальными группами работников и, таким образом, ведет к совершенствованию социальной структуры коллектива.

2. Улучшение условий труда и охраны здоровья работников предприятия. В этом разделе особое внимание уделяется мероприятиям по совершенствованию производственной среды, которая оказывает непосредственное влияние на здоровье, работоспособность, продолжительность жизни человека, настроение, на социально-психологический климат в коллективе.

3. Совершенствование оплаты труда, улучшение жилищных и культурно-бытовых условий работников предприятия. Здесь предусматривается не только общий рост уровня оплаты труда работников, но и установление правильных пропорций в уровне заработной платы различных категорий работников, дифференциация

ция уровня оплаты труда внутри категорий работников в зависимости от уровня сложности и конечных результатов труда. Большое внимание уделяется усилению стимулирующей роли форм и систем оплаты труда и премирования, расширению сферы и качества нормирования труда.

4. Воспитание личности, повышение трудовой и общественной активности работников и расширение их участия в управлении производством. Многообразие рычагов воздействия на формирование личности работника определяет и разнообразие направлений этой работы. Это прежде всего мероприятия направленные на развитие социальной активности работников и повышение их роли в управлении производством, его демократизацию; идейно-патриотическое воспитание, трудовое, экономическое, нравственное, правовое. Указанные виды воспитания тесно взаимодействуют между собой. Кроме того, выделяются эстетическое воспитание и культурно-массовая работа, физическая культура и спорт, физическое воспитание.

Главной задачей данного раздела плана является определение перспектив совершенствования воспитательной работы, создание условий для ее высокой эффективности.

В данном разделе бизнес-плана также можно привести информацию о правовых аспектах деятельности: сведения о регистрации, учредительных документах, форме собственности, законодательных ограничениях, особенностях налогообложения, патентной защиты и т. д. Указываются правительственные или местные нормативные акты, касающиеся деятельности предприятия, включая пропускной режим в запретных зонах, требования регистрации в органах власти и т. д.

Основные моменты раздела:

- 1) организационная схема управления фирмой, ее структура;
- 2) состав дочерних фирм и филиалов, их организационные взаимосвязи с головной фирмой;
- 3) состав подразделений и их функции;
- 4) положения о структурных подразделениях;
- 5) организация координирования и взаимодействия служб и подразделений фирмы;
- 6) соответствие организационной структуры целям и стратегии фирмы;
- 7) потребность в кадрах по профессиям;

- 8) квалификационные требования;
- 9) форма привлечения к труду (постоянная работа, совместительство, надомная работа и т. д.);
- 10) заработная плата по профессиям;
- 11) фактическое предложение рынком квалифицированной и неквалифицированной рабочей силы в местонахождении фирмы;
- 12) виды специальной подготовки и особые условия, требующиеся для работников фирмы;
- 13) соотношение между количеством основных и вспомогательных рабочих в фирме;
- 14) дополнительные материальные льготы для сотрудников фирмы (страхование за счет фирмы, доплата за использование личного автотранспорта в служебных целях, дотации на питание и т. д.) в сравнении с другими фирмами в том же географическом районе и в той же отрасли промышленности;
- 15) режим труда в фирме и сменяемость рабочей силы;
- 16) система стимулирования основных и вспомогательных рабочих (за высокопроизводительный труд, деятельность по повышению качества работы и др.);
- 17) степень текучести кадров;
- 18) степень дисциплинированности кадров;
- 19) соотношение между количеством АУП и рабочих;
- 20) общие сведения об исполнительных работниках и руководящем персонале (возраст, образование, срок работы на данной фирме, предыдущие три должности и места работы, срок работы в каждой должности, владение акциями фирмы, функциональные обязанности, права и полномочия, опыт работы, достоинства и слабые места, рекомендации по самосовершенствованию и повышению квалификации и др.);
- 21) система персональной ответственности за выполнение работ, непосредственно влияющих на экономическое положение фирмы;
- 22) система стимулирования труда управленческих работников;
- 23) наличие потерь ведущих специалистов, причины;
- 24) принципы отбора сотрудников;
- 25) принципы найма (контрактная система, пожизненный найм, испытательный срок и т. д.);

- 26) создание системы планирования профессиональной подготовки, повышения квалификации и переподготовки кадров;
- 27) выбор метода и периодичности оценки качества работы сотрудников;
- 28) система продвижения работников по службе;
- 29) планирование социального развития.

8. Составление финансового плана

Этот раздел необходимо посвятить планированию финансового обеспечения деятельности фирмы с целью наиболее эффективного использования имеющихся денежных средств.

В целом раздел должен содержать следующие направления:

- 1) финансовую отчетность предприятия;
- 2) анализ финансово-экономического состояния предприятия;
- 3) подготовку плановых документов;
- 4) прогноз запаса финансовой прочности проекта.

В первую очередь в данном разделе необходимо проанализировать **комплекс документов, характеризующих финансово-хозяйственную деятельность** рассматриваемой фирмы. В сам раздел «Финансовый план» или в Приложение к бизнес-плану могут быть включены финансовые документы последнего отчетного периода. Формы финансовой отчетности желательно привести к требованиям международных стандартов.

В настоящее время в России активно проводится работа по сближению используемых форм бухгалтерской, статистической и банковской отчетности с формами, применяемыми в международной практике, поэтому в бизнес-плане целесообразно использование форм, рекомендуемых Международным комитетом по стандартам бухгалтерского учета. В этой связи данные бухгалтерской отчетности следует привести к виду, обеспечивающему возможность их использования в процессе финансового анализа на основе методик, соответствующих международным стандартам.

Планово-отчетную документацию целесообразно разрабатывать и представлять в виде системы:

- 1) оперативный план (отчет);
- 2) план (отчет) доходов и расходов;
- 3) план (отчет) движения денежных средств;
- 4) балансовый отчет (план).

Оперативный план (отчет) отражает за каждый период результаты взаимодействия фирмы и ее целевых рынков по каждому товару и рынку. Основные показатели оперативного плана (отчета): рыночный потенциал фирмы в единицах данного товара, цена товара, объем продаж, доля фирмы в отраслевом рынке по данному товару, количество товаров в единицах, произведенных фирмой, запасы данного товара на складах на конец отчетного периода.

Эта совокупность показателей призвана давать представление руководству фирмы о той доле рынка, которая завоевана фирмой по каждому товару и которую предполагается завоевать в будущем периоде. Этот документ должен разрабатываться службой маркетинга.

План (отчет) доходов и расходов по производству товаров показывает, получит ли фирма прибыль от продажи каждого из товаров. В него обычно включают следующие показатели: выручку от продаж данного товара, производственные издержки на него, общепроизводственные издержки по статьям, налоги и отчисления, чистую прибыль, прибыль, остающуюся в распоряжении фирмы.

По данным этого плана (отчета) можно установить, приносит ли фирме прибыль данный товар, можно сравнить различные товары по прибыльности, с тем чтобы принять решение о целесообразности их дальнейшего производства. Этот документ разрабатывается экономической службой фирмы по каждому из товаров.

План (отчет) движения денежных средств показывает процесс поступлений и расходования денег в процессе деятельности фирмы. Основные показатели: выручка от продажи товаров, денежные издержки на производство и реализацию товаров, налоги, отчисления, дивиденды, инвестиции, закупки, процентные издержки, погашение кредитов, суммарные затраты денежных средств, добавление к активной части баланса. Является непосредственным результатом планирования. Разрабатывается финансовой службой фирмы.

Балансовый отчет подводит итоги экономической и финансовой деятельности фирмы за отчетный период. В нем содержится полный перечень активов и пассивов фирмы. Этот документ показывает чистую стоимость и ликвидность фирмы. Кредиторы, как правило, запрашивают балансовый отчет. Последний также необходим при подаче налоговой декларации. Он обычно разрабатывается бухгалтерией.

В указанных планово-отчетных документах отражаются планируемые и фактические величины показателей за отчетный период. Продолжительность планово-отчетных периодов в зависимости от конкретных условий может изменяться в пределах: месяц, квартал, полгода, год.

Далее необходимо представить **анализ финансово-экономического состояния предприятия**. Данный анализ, основываясь на использовании отчетных данных, сталкивается с необходимостью корректировки стоимостных показателей с учетом уровня инфляции.

В мировой практике инфляционно-корректирующая переоценка анализируемых объектов производится либо по колебанию курсов валют, либо по колебаниям уровней цен.

Переоценка активов, выраженных в национальной денежной единице по курсу более стабильной валюты, — весьма простой способ (это главное достоинство). Однако этот метод дает неточные результаты в силу того, что курсовые соотношения рубля и доллара не совпадают с их реальной покупательной способностью. Из-за этого более точной является переоценка вторым методом, который может быть:

- 1) методом учета изменения общего уровня;
- 2) методом пересчета статей актива баланса в текущие цены.

Метод учета изменения общего уровня заключается в том, что различные статьи финансовых объектов рассчитываются в денежных единицах финансовой покупательной способности (без учета структуры активов, оценивается все имущество).

По результатам корректировки выводится показатель прибыли, представляющий собой максимальную величину ресурсов, которая может быть направлена предприятием на потребление в течение следующего периода без ущерба для процесса воспроизводства.

Универсальная формула пересчета статей баланса в денежные единицы одинаковой покупательной силы:

$$PB = \frac{NB}{I_1 - I_0},$$

где PB — реальная величина данной статьи;

NB — номинальная статья;

I_1 — индекс инфляции на момент или за период анализа;

I_0 — индекс инфляции в базовом периоде или на начальную дату отслеживания величины статьи в балансе.

Метод пересчета статей целесообразно применять, когда цены на разные группы товарно-материальных ценностей растут неодинаково. Этот метод позволяет отразить разную степень изменений стоимости производственных запасов, основных средств, амортизации, произошедших в результате инфляции. Суть метода — переоценка всех статей исходя из их текущей стоимости. В качестве текущей стоимости используется стоимость воспроизводства, цена возможной реализации (ликвидационная) или экономическая стоимость.

Ликвидация выражает потенциальную чистую текущую цену продажи активов за вычетом затрат на их доработку и реализацию.

Инфляционной корректировке должны подвергаться лишь так называемые неденежные статьи: основные средства (в том числе нематериальные активы), производственные запасы, незавершенное производство, готовая продукция, малоценные и быстроизнашивающиеся предметы, обязательства, которые должны быть погашены поставкой определенных товаров и (или) оказанием услуг, и т. д. Напротив, «денежные» статьи (денежные средства, дебиторская и кредиторская задолженность, кредиты, займы, депозиты, финансовые вложения и т. д.) независимо от изменения общего уровня цен инфляционной корректировке не подлежат. Обусловлено это тем, что на каждый данный момент они уже выражены в денежных единицах текущей покупательной силы. В переоцененную отчетность «денежные» статьи включаются по номиналу или по себестоимости, а «неденежные» — в условной оценке, полученной в результате пересчета первоначальных стоимостей.

Баланс по активу и пассиву достигается регулированием статьи «Нераспределенная прибыль».

На основе технико-экономических и финансовых показателей деятельности предприятия за последние 3 года выполняется анализ финансово-экономического состояния предприятия.

Основной целью финансового анализа является получение небольшого числа ключевых (наиболее информативных) параметров, дающих объективную и точную картину финансового состояния предприятия, его прибылей и убытков, изменений в структуре активов и пассивов, в расчетах с дебиторами и кредиторами. При этом

аналитика и управляющего (менеджера) может интересоваться как текущее финансовое состояние предприятия, так и его проекция на ближайшую или более отдаленную перспективу, т. е. ожидаемые параметры финансового состояния. Результаты анализа позволяют заинтересованным лицам и организациям принять управленческие решения на основе оценки текущего финансового положения и деятельности предприятия за предшествующие годы.

При оценке финансово-экономического состояния предприятия в бизнес-плане рекомендуется выполнить анализ основных технико-экономических показателей деятельности предприятия и его финансового состояния.

Анализ необходимо проводить на основе данных финансовой отчетности предприятия с использованием совокупности технико-экономических и финансовых показателей за 3 последних года.

Анализ финансового состояния предприятия включает в себя следующие основные разделы:

- 1) структуру активов и пассивов;
- 2) анализ имущественного положения;
- 3) финансовую устойчивость;
- 4) анализ оборачиваемости средств предприятия;
- 5) рентабельность капитала и продаж;
- 6) эффект финансового рычага;
- 7) эффект производственного рычага;
- 8) определение формы экономического роста предприятия.

По всем указанным разделам проводится горизонтальный анализ финансовых и экономических показателей, т. е. сравниваются показатели за ряд анализируемых кварталов, лет, отслеживается динамика показателей во времени. В каждом разделе вычисляются темпы роста показателей и финансовых коэффициентов за последний период.

Важнейшим источником информации для хозяйственных организаций должен служить их баланс с объяснительной запиской к нему. Анализ баланса позволяет определить, какими средствами располагает предприятие и какой по величине кредит эти средства обеспечивают. Однако для обоснованного и всестороннего анализа балансовых сведений недостаточно. Это вытекает из состава показателей. Анализ баланса дает лишь общее суждение о кредитоспособности, в то время как для выводов о степени кредитоспособности

необходимо рассчитать и качественные показатели, оценивающие перспективы развития предприятий, их жизнеспособность. Поэтому в качестве источника сведений, необходимых для расчета показателей кредитоспособности, следует использовать данные оперативного учета, сведения статистических органов, данные анкеты клиентов, информацию поставщиков, результаты обработки данных обследования по специальным программам, сведения специализированных фирм по оценке.

При работе с активом баланса необходимо обратить внимание на следующее: в случае оформления залога основных средств (здания, оборудование и др.), производственных запасов, готовой продукции, товаров, прочих запасов и затрат право собственности залогодателя на указанные ценности должно подтверждаться включением их стоимости в состав соответствующих балансовых статей.

Остаток средств на расчетном счете должен соответствовать данным банковской выписки на отчетную дату.

При анализе дебиторской задолженности необходимо обратить внимание на сроки ее погашения, поскольку поступление долгов может стать для заемщика одним из источников возврата испрашиваемого кредита.

При рассмотрении пассивной части баланса самое пристальное внимание должно быть уделено изучению разделов, где отражаются кредиты и прочие заемные средства: необходимо потребовать кредитные договоры по тем ссудам, задолженность по которым отражена в балансе и не погашена на дату запроса о кредите, и убедиться, что она не является просроченной. Наличие просроченной задолженности по кредитам других банков является негативным фактором и свидетельствует о явных просчетах и срывах в деятельности заемщика, которые, возможно, планируются временно компенсировать при помощи кредита.

Платежеспособным можно считать предприятие, у которого сумма оборотных средств значительно превышает размер задолженности.

Платежеспособность — это готовность предприятия погасить долги в случае одновременного предъявления требования о платежах со стороны всех кредиторов предприятия. Ясно, что речь идет лишь о краткосрочных заемных средствах — по долгосроч-

ным срок возврата известен заранее и не относится к данному периоду.

Платежеспособность — это наличие у предприятия средств, достаточных для уплаты долгов по всем краткосрочным обязательствам и одновременно бесперебойного осуществления процесса производства и реализации продукции. Показатель, характеризующий уровень платежеспособности, — это отношение ликвидных оборотных средств к сумме краткосрочной задолженности. Ликвидные оборотные средства включают данные II и III разделов актива баланса предприятия за вычетом расходов будущих периодов и прочих активов, так как средства по этим двум статьям не могут быть превращены в деньги для погашения долгов.

Числитель данного показателя должен значительно превышать знаменатель. Соответственно уровень показателя должен быть значительно выше единицы. Качественная оценка уровня показателя платежеспособности на каждом предприятии должна быть оценена количественно.

В финансовой теории существуют примерные нормативы для этого показателя, который называется *общим коэффициентом покрытия*.

В 1990—1991 гг. считалось, что он не должен быть ниже 2—2,5. В настоящее время в условиях нестабильности в экономике его минимальная величина оценивается выше — 3—4. Однако именно нестабильность делает невозможным какое-либо нормирование этого показателя вообще. Он должен оцениваться для каждого конкретного предприятия по его балансовым данным. Для такой оценки надо определить, сколько оборотных средств должно остаться в распоряжении предприятия после погашения текущих долговых обязательств на другие нужды, — бесперебойное ведение производственного процесса, погашение долгосрочных обязательств и т. п. Кроме того, следует учесть, что при определении общего коэффициента покрытия принимается в расчет источник погашения краткосрочных обязательств на всю дебиторскую задолженность. Но среди дебиторов есть и неплатежеспособные покупатели и заказчики, которые по разным причинам не оплатят продукцию данного предприятия. Все эти обстоятельства и определяют, насколько должен быть выше единицы показатель общего коэффициента покрытия.

Если формализовать сказанное, то оно будет иметь следующий вид:

$$K = \frac{(K_p + M_n + D_o)}{K_p} = \frac{1 + (M_n + D_o)}{K_p},$$

где K — общий коэффициент покрытия;

M_n — материальные ресурсы, необходимые для бесперебойного ведения производственного процесса;

D_o — безнадежная дебиторская задолженность;

K_p — величина краткосрочной задолженности всех видов.

Состояние оборотных средств отражается в следующих показателях:

- 1) обеспеченности материальных запасов собственными оборотными средствами;
- 2) коэффициенте маневренности собственных средств.

Состояние основных средств измеряется:

- 1) коэффициентом долгосрочного привлечения заемных средств;
- 2) коэффициентом накопления износа;
- 3) коэффициентом реальной стоимости имущества.

Кроме того, еще два показателя отражают степень финансовой независимости предприятия в целом:

- 1) коэффициент автономии;
- 2) коэффициент соотношения заемных и собственных средств.

Несмотря на большое количество измерителей, все они могут быть систематизированы.

Обеспеченность материальных запасов собственными оборотными средствами — это частное от деления собственных оборотных средств на величину материальных запасов, т. е. показатель того, в какой мере материальные запасы покрыты собственными оборотными средствами. Уровень показателя оценивается прежде всего в зависимости от состояния материальных запасов. Если их величина значительно выше обоснованной потребности, то собственные оборотные средства могут покрыть лишь часть материальных запасов, т. е. показатель будет меньше единицы. Наоборот, при недостаточности у предприятия материальных запасов для бесперебойного осуществления производственной деятель-

ности показатель может быть выше единицы, но это не будет признаком хорошего финансового состояния предприятия.

Коэффициент маневренности собственных средств показывает, насколько мобильны собственные источники средств предприятия, и рассчитывается делением собственных оборотных средств на все источники собственных средств предприятия. Зависит от характера деятельности предприятия: в фондоемких производствах его нормальный уровень должен быть ниже, чем в материалоёмких.

В числителе обоих показателей — собственные оборотные средства, поэтому в целом улучшение состояния оборотных средств зависит от опережающего роста суммы собственных оборотных средств по сравнению с ростом материальных запасов и собственных источников средств.

Оценка финансовой устойчивости предприятия была бы односторонней, если бы ее единственным критерием была мобильность собственных средств. Не меньшее значение имеет финансовая оценка производственного потенциала предприятия, т. е. состояния его основных средств.

Индекс постоянного актива — коэффициент отношения основных средств и внеоборотных активов к собственным средствам (или доля основных средств и внеоборотных активов в источниках собственных средств). Если предприятие не пользуется долгосрочными кредитами и займами, то сложение коэффициента маневренности собственных средств и индекса постоянного актива всегда даст единицу. Собственными источниками покрываются как основные, так и оборотные средства предприятия, поэтому сумма основных средств, внеоборотных активов и собственных оборотных средств при отсутствии в составе источников долгосрочных заемных средств равна величине собственных средств. В этих условиях увеличение коэффициента маневренности возможно лишь за счет снижения индекса постоянного актива, и наоборот.

Такая ситуация существует практически, если предприятие не пользуется долгосрочными кредитами и займами на капитальные вложения. Как только в составе источников средств появляются долгосрочные заемные средства, ситуация изменяется: можно достигнуть увеличения обоих коэффициентов.

$$K_m + K_n = 1 + \left(\frac{D_k}{C_c} \right),$$

где D_k — сумма долгосрочного кредита.

Соотношение (D_k/C_c) , в пределах которого растет коэффициент маневренности без снижения индекса постоянного актива, — это тоже измеритель финансовой устойчивости в части оценки основных средств. Он называется коэффициентом долгосрочного привлечения заемных средств.

Его значение состоит не только в том, что он увеличивает коэффициент маневренности собственных средств. Кроме того, он оценивает, насколько интенсивно предприятие использует заемные средства для обновления и расширения производства.

Интенсивность формирования другого источника средств на капитальные вложения определяется еще одним показателем финансовой устойчивости — *коэффициентом накопления износа*. Этот коэффициент рассчитывается как соотношение начисленной суммы износа и первоначальной балансовой стоимости основных фондов. Он измеряет, в какой степени профинансированы за счет амортизационных отчислений замена и обновление основных средств.

Очень важным показателем финансовой устойчивости является *коэффициент реальной стоимости имущества*. Он определяет, какую долю в стоимости имущества составляют средства производства. Наиболее интересен этот коэффициент для предприятий, производящих продукцию. Коэффициент рассчитывается делением суммарной величины основных средств, производственных запасов, незавершенного производства и малоценных и быстроизнашивающихся предметов на стоимость активов предприятия. По существу, этот коэффициент определяет уровень производственного потенциала предприятия, обеспеченность производственного процесса средствами производства.

Коэффициент соотношения заемных и собственных средств, как следует из названия, — результат деления величины заемных средств на величину собственных. Смысловое значение обоих показателей очень близкое. Более четко степень зависимости предприятия от заемных средств выражается в коэффициенте соотно-

шения заемных и собственных средств. Он показывает, каких средств у предприятия больше — заемных или собственных. Чем больше коэффициент превышает единицу, тем больше зависимость предприятия от заемных средств. Допустимый уровень зависимости определяется условиями работы каждого предприятия и в первую очередь скоростью оборота оборотных средств. Расчет его по состоянию на какую-либо дату недостаточен для оценки финансового состояния предприятия. Надо дополнительно к расчету коэффициента определить скорость оборота материальных оборотных средств и дебиторской задолженности за анализируемый период. Если дебиторская задолженность оборачивается быстрее материальных оборотных средств, это означает довольно высокую интенсивность поступления денежных средств на счета предприятия, т. е. в итоге — увеличение собственных средств предприятия. Поэтому при высокой скорости оборачиваемости материальных оборотных средств и еще более высокой скорости оборачиваемости дебиторской задолженности коэффициент соотношения заемных и собственных средств может значительно превышать единицу.

Кроме того, при оценке нормального для предприятия уровня этого коэффициента надо сопоставить его с рассмотренным выше коэффициентом обеспеченности запасов собственными оборотными средствами. Если последний высок, т. е. материальные запасы покрыты в основном собственными источниками, то заемные средства покрывают главным образом дебиторскую задолженность. Условием уменьшения заемных средств в этом случае является возврат предприятию дебиторской задолженности.

В то же время коэффициент обеспеченности, как правило, не высок на предприятиях, где в структуре имущества большой удельный вес занимают материальные средства, т. е. не самая мобильная часть имущества.

Однако, если сузить проблему, инвесторов непосредственно интересуют показатели, влияющие на доходность капитала предприятия, курс акций и уровень дивидендов.

Доходность (рентабельность) капитала определяется как процентное отношение балансовой прибыли предприятия к стоимости его активов. Это самый общий показатель, отвечающий на вопрос, сколько прибыли предприятие получает в расчете на рубль

своего имущества. От его уровня зависит при прочих равных условиях размер дивидендов на акции.

В показателе рентабельности капитала результат текущей деятельности данного периода (балансовая прибыль) сопоставляется с имеющимися у предприятия основными и оборотными средствами (активами). С помощью тех же активов предприятие будет получать прибыль и в последующие периоды деятельности. Прибыль же является непосредственно результатом главным образом от реализации продукции, т. е. зависит от объема. **Объем реализации** — показатель, напрямую связанный со стоимостью активов: он складывается из натурального объема и цен реализованной продукции, а натуральный объем производства и реализации определяется стоимостью имущества предприятия. **Рентабельность активов** — показатель, производный от выручки от реализации, приходящейся на рубль их стоимости.

Поэтому, хотя с точки зрения инвестиционной привлекательности важен показатель рентабельности активов, его надо рассматривать как произведение рентабельности реализованной продукции на оборачиваемость активов (выручка от реализации, деленная на среднюю за анализируемый период стоимость активов):

$$\frac{\Pi}{A} = \frac{\Pi}{P} \times \frac{P}{A},$$

где Π — балансовая прибыль;

A — средняя за анализируемый период стоимость активов;

P — выручка от реализации продукции.

Рентабельность капитала может повышаться при неизменной рентабельности реализованной продукции и росте объема реализации, опережающем увеличение стоимости активов, т. е. ускорением оборачиваемости активов. И наоборот, при неизменной оборачиваемости активов рентабельность капитала может расти за счет роста рентабельности реализации.

Имеет ли значение для оценки инвестиционной привлекательности, за счет каких факторов растет или снижается рентабельность капитала? Безусловно, имеет. У разных предприятий неодинаковы возможности повышения рентабельности реализации и увеличения объема продаж.

Если продукция предприятия пользуется достаточно высоким спросом, в течение какого-то времени рентабельность реализации

можно наращивать путем повышения цен. Однако это всегда временный фактор. Второй способ повышения рентабельности реализации — снижение себестоимости продукции. Для этого надо, чтобы цены на материальные ресурсы и средства на оплату труда росли медленнее цен на реализуемую продукцию. Этот фактор тоже вряд ли достаточно надежен в нынешних условиях.

Наиболее последовательная политика предприятия, отвечающая целям повышения его инвестиционной привлекательности, состоит в том, чтобы увеличивать объем производства и реализацию продукции, пользующейся спросом на более или менее длительную перспективу. Иными словами, увеличить производство той продукции, необходимость которой определена путем улучшения рыночной конъюнктуры.

При анализе рентабельности капитала, безусловно, надо принимать во внимание роль отдельных его элементов как в активах, так и в источниках средств. Но зависимость на наш взгляд целесообразно строить не через оборачиваемость элементов, а через оценку структуры капитала в увязке с динамикой его оборачиваемости и рентабельности.

Эффект финансового рычага — приращение рентабельности собственных средств, получаемое благодаря платному кредиту.

Чистая рентабельность собственных средств (РСС) может быть определена как отношение чистой прибыли (ЧП) к собственным средствам (СС):

$$РСС = \frac{ЧП}{СС}.$$

Эта же величина РСС может быть представлена в виде суммы:

$$РСС = РС + ЭФР,$$

где РС — рентабельность всего капитала (заемного и собственного) без учета выплат по обслуживанию кредита, или чистая экономическая рентабельность (с учетом налога на прибыль); ЭФР — эффект финансового рычага, равный произведению плеча (Пл) и дифференциала (Д):

$$ЭФР = Пл \times Д.$$

При этом плечо финансового рычага будет находиться как отношение заемного капитала (ЗК) фирмы к собственному капиталу (СК):

$$Пл = \frac{ЗК}{СК},$$

а дифференциал как:

$$Д = (РС - СРСП) \times (1 - НП),$$

где *СРСП* — средняя расчетная ставка процента по кредитам;

НП — налог на прибыль, т. е. разница между экономической рентабельностью и средней расчетной ставкой процента по кредитам.

Если новое заимствование приносит увеличение ЭФР, то оно выгодно. Для расчета величины эффекта финансового рычага необходимо ввести ряд параметров:

- 1) норматив отнесения процентов по кредитам на себестоимость в расчете на рассматриваемый период времени (например, квартал);
- 2) среднюю расчетную ставку процента по кредитам. Вычисляется по условиям конкретных кредитных договоров следующим образом:

$$СРСП = \frac{\Phi_{фи}}{C_{кз}},$$

где $\Phi_{фи}$ — все фактически финансовые издержки по всем кредитам за анализируемый период;

$C_{кз}$ — общая сумма кредитов и займов.

Необходимо отметить, что в данных расчетах из суммы заемных средств исключена кредиторская задолженность. На эту же величину уменьшена сумма всего капитала. При решении вопросов, связанных с получением (и предоставлением) кредитов на тех или иных условиях, с помощью формулы величины эффекта финансового рычага надо исключать кредиторскую задолженность из всех вычислений.

Последовательно вычисляются следующие значения:

- 1) рентабельность всего капитала;
- 2) плечо финансового рычага. Возрастание плеча финансового рычага, с одной стороны, увеличивает величину ЭФР, с дру-

гой стороны, при большом плече ($Пл > 2$) возрастает риск кредитора, что может привести к увеличению им ставки процента по кредитам, а это снизит значение дифференциала. Таким образом, плечо рычага нужно регулировать в зависимости от величины среднего процента по кредитам;

3) дифференциал, представляющий собой разницу между экономической рентабельностью всего капитала и средней расчетной ставкой процента по кредитам. Отметим, что риск кредитора выражен именно величиной дифференциала: чем больше дифференциал, тем меньше риск, и наоборот. Значение дифференциала не должно быть отрицательным. Отрицательное значение дифференциала означает, что предприятие несет убытки от использования заемных средств;

4) рентабельность собственных средств (РСС) и доля эффекта финансового рычага в рентабельности собственных средств.

В зарубежной практике золотой серединой считается величина $ЭФР / РСС = 0,25—0,35$, что позволяет компенсировать налоговые изъятия прибыли;

5) расчет отношения экономической рентабельности к средней ставке процента. Чем больше эта величина, тем лучше. При приближении этой величины к единице величина дифференциала стремится к нулю, что означает падение эффективности использования заемных средств.

Эффект производственного рычага (ЭПР) показывает степень чувствительности прибыли от реализации к изменению выручки от реализации. Величина ЭПР чрезвычайно возрастает при падении объема производства и приближении его к порогу рентабельности, при котором предприятие работает без прибыли, т. е. в этих условиях небольшое увеличение выручки от реализации порождает многократное увеличение прибыли, и наоборот. Эффект производственного рычага определяется по формуле:

$$ЭПР = \frac{PP_{пз}}{П},$$

где $PP_{пз}$ — результат от реализации после возмещения переменных затрат;

$П$ — прибыль.

Величина эффекта производственного рычага всегда рассчитывается для определенного объема продаж и выручки от реализации и определенной доли переменных затрат в суммарных затратах. Доля переменных затрат в полных затратах рассчитывается по данным внутреннего учета. Затем рассчитывается показатель силы финансового рычага:

$$СЭР = \frac{БП + ПК}{ЭПР},$$

где $БП$ — балансовая прибыль;

$ПК$ — проценты за кредит.

Далее вычисляется сопряженный эффект рычагов:

$$СЭР = СФР \times ЭПР.$$

Основными источниками риска для предприятия являются производственный и финансовый риски. Неустойчивость спроса и цен на сырье, удельного веса постоянных затрат, уровень ЭПР генерируют предпринимательский риск. Чем больше ЭПР, тем больше предпринимательский риск. Неустойчивость условий кредитования, действие финансового рычага генерируют финансовый риск. Уровень совокупного риска пропорционален сопряженному эффекту рычагов.

Сочетание большой силы финансового рычага и большого ЭПР может быть губительным для предприятия. Эти соображения являются решающими при определении возможной прибыли на акцию. Сопряженный эффект рычагов показывает, на сколько процентов изменится чистая прибыль на акцию при изменении объема продаж на 1%.

Давая общую оценку деятельности предприятия, можно определить *формулу экономического роста* ($I_{\text{экр}}$) путем сопоставления экстенсивных и интенсивных факторов:

$$I_{\text{экр}} = \frac{I_{nm} \times I_{fd}}{I_n \times I_{of}},$$

где I_{nm} — индекс производительности труда;

I_{fd} — индекс фондоотдачи;

I_n — индекс численности;

$I_{оф}$ — индекс основных фондов.

Если $I_{экр} > 1$, то предприятие развивалось преимущественно за счет интенсивных факторов. При $I_{экр} < 1$ его рост характеризуется как экстенсивный.

В ходе анализа следует определить *тип финансовой устойчивости предприятия*.

Для увязки размера основных источников формирования материально-производственных запасов с уровнем финансовой устойчивости предприятия используют цифровую функцию состояния:

$$S = f(x_1, x_2, x_3),$$

где x_1 — абсолютный показатель обеспеченности материально-производственных затрат собственными оборотными средствами;

x_2 — абсолютный показатель обеспеченности материально-производственных затрат такими источниками для их формирования, как собственные оборотные средства, собственные оборотные и долгосрочные заемные средства;

x_3 — абсолютный показатель обеспеченности материально-производственных затрат основными источниками для их формирования соответственно собственными оборотными средствами, собственными оборотными и долгосрочными заемными средствами, общими средствами (собственные оборотные, долгосрочные заемные средства, краткосрочные кредиты и займы).

Если показатель обеспеченности больше нуля, то x_j принимается равным единице, в противном случае $x_j = 0$.

Выделяют следующие типы финансовой устойчивости предприятия:

- 1) $S = f(1, 1, 1)$ — абсолютная финансовая устойчивость;
- 2) $S = f(0, 1, 1)$ — нормальная финансовая устойчивость;
- 3) $S = f(0, 0, 1)$ — неустойчивое финансовое состояние;
- 4) $S = f(0, 0, 0)$ — кризисное финансовое состояние.

Для предприятия, имеющего неустойчивое финансовое положение, следует оценить *вероятность его потенциального банкротства*. Для этого можно использовать два основных подхода:

- 1) многофакторную модель Э. Альтмана;
- 2) прогнозирование показателей платежеспособности. На основе исследований, проведенных Э. Альтманом в 1960-х гг., были выявлены пять показателей, от которых в наибольшей степени зависит вероятность банкротства, и определены их весовые коэффициенты. В результате была получена пятифакторная модель, позволяющая вычислить интегральный показатель вероятности потенциального банкротства фирмы, так называемый Z-счет, отражающий финансовую устойчивость:

$$Z = 1,2K_1 + 1,4K_2 + 0,6 K_3 + 3,3K_4 + 1,0K_5,$$

где K_1 = Собственные оборотные средства / Сумма всех активов;
 K_2 = Нераспределенная прибыль / Сумма всех активов;
 K_3 = Рыночная стоимость обыкновенных и привилегированных акций / Объем заемных средств;
 K_4 = Валовая прибыль / Сумма всех активов;
 K_5 = Чистая выручка от реализации продукции / Сумма всех активов.

В зависимости от величины показателя Z-счета определяется вероятность банкротства фирмы:

- 1) очень высокая — до 1,8;
- 2) высокая — 1,81—2,7;
- 3) возможная — 2,71—3,0;
- 4) очень низкая — более 3,0.

По этой модели спрогнозировать банкротство на 1 год можно с точностью до 90, на 2 — до 70, на 3 — 50%.

В настоящее время разработана и широко используется компьютерная версия Э. Альтмана, адаптированная к российским условиям.

При втором подходе оценка вероятности потенциального банкротства фирмы базируется на системе критериев, утвержденных постановлением Правительства РФ «О некоторых мерах по реализации законодательства о несостоятельности (банкротстве)

предприятий» от 20 мая 1994 г. Оценка производится на основе следующих коэффициентов: покрытия ($K_{п}$), обеспеченности собственными оборотными средствами ($K_{ос}$), восстановления (утраты) ($K_{у}$), платежеспособности ($K_{в}$).

Основанием для признания структуры баланса неудовлетворительной, а предприятия — неплатежеспособным является выполнение одного из следующих условий: $K_{п} < 2$ либо $K_{ос} < 0,1$.

В случае, если коэффициент покрытия ниже нормативного, а доля собственного оборотного капитала в формировании текущих активов меньше 0,1 (норматив), но имеется тенденция роста этих показателей, рассчитывается коэффициент восстановления платежеспособности за период, равный 6 месяцам:

$$K_{в} = \frac{K_{n1} + \frac{6}{T \times (K_{n1} - K_{n0})}}{K_{n(норм)}}$$

где K_{n1} и K_{n0} — соответственно фактическое значение коэффициента покрытия в конце и начале отчетного периода;

$K_{n(норм)}$ — нормативное значение коэффициента покрытия;

T — отчетный период, месяцев.

Если $K_{в} > 1$, то у предприятия есть реальная возможность восстановить свою платежеспособность, и, наоборот, если $K_{в} < 1$, у предприятия нет реальной возможности восстановить свою платежеспособность в ближайшее время.

В том случае, если фактический уровень коэффициента покрытия и коэффициента обеспеченности собственными оборотными средствами равен или выше нормативных значений на конец периода, но наметилась тенденция их снижения, рассчитывают коэффициент утраты платежеспособности ($K_{у}$) за период, равный 3 месяцам:

$$K_{у} = \frac{K_{n1} + \frac{3}{T \times (K_{n1} - K_{n0})}}{K_{n(норм)}}$$

Если здесь $K_{у} > 1$, предприятие имеет реальную возможность сохранить свою платежеспособность в течение 3 месяцев, и наоборот.

Выводы о признании структуры баланса неудовлетворительной, а предприятия — неплатежеспособным делаются при отрицательной структуре баланса и отсутствии реальной возможности восстановить свою платежеспособность.

Итоговая комплексная оценка учитывает все важнейшие параметры (показатели) финансово-хозяйственной и производственной деятельности предприятия, т. е. хозяйственной активности в целом. Алгоритм получения комплексной оценки включает последовательность следующих действий:

- 1) формирование матрицы исходных данных (X_{ij}), т. е. таблицы, в которой по строкам записываются финансовые показатели ($i = 1, n$), по столбцам — анализируемые периоды ($i = 1, m$), на пересечении строк и столбцов проставляются количественные оценки показателей;
- 2) оптимальное значение каждого финансового показателя заносится в последнюю графу таблицы;
- 3) формирование матрицы стандартизированных коэффициентов. Исходные показатели матрицы (X_{ij}) стандартизируются в отношении соответствующего оптимального показателя по формуле:

$$t_{ij} = X_{ij} / X_{ion},$$

где t_{ij} — стандартизированные коэффициенты j -го периода;

X_{ij} — показатели j -го периода;

X_{ion} — оптимальные показатели.

- 4) для каждого периода значение комплексной рейтинговой оценки определяется по формуле:

$$R_j = \sqrt{(1 - t_{1j})^2 + (1 - t_{2j})^2 + \dots + (1 - t_{nj})^2},$$

где R_j — комплексная рейтинговая оценка j -го периода.

Анализ данных таблицы показывает, что финансово-экономическое состояние предприятия ухудшается, поскольку комплексная оценка все дальше находится от оптимальной ($1,797 > 1,767 > 1,653 > 0$).

Следующий важный шаг — **подготовка плановых документов**. В бизнес-плане целесообразно представлять плановые докумен-

ты по форме, аналогичной отчетным, и желательно, чтобы структура этих документов соответствовала требованиям международных стандартов.

Прогноз прибылей и убытков, а также движения денежных средств представляется в бизнес-плане, как правило, на первый планируемый год помесечно (или поквартально), на второй — поквартально (или по полугодиям), на третий и далее — в целом за год. Прогнозный баланс активов и пассивов предприятия составляется на конец каждого года планируемого периода.

В бизнес-плане обязательным является представление плановых документов в прогнозных ценах, т. е. в ценах, выраженных в денежных единицах, соответствующих покупательной способности каждого периода осуществления проекта. Прогнозные цены включают прогнозируемый уровень инфляции.

Прогноз прибылей и убытков отражает операционную деятельность фирмы в намеченный период. Цель составления данного прогноза — представить в обобщенной форме результаты деятельности предприятия с точки зрения прибыльности. Прогноз прибылей и убытков показывает, как будет формироваться и изменяться прибыль, и, по существу, является прогнозом финансовых результатов. В бизнес-плане следует представить все виды налогообложения.

В прогнозе прибылей и убытков все значения приводятся без учета НДС, платежи по продажам и прямым издержкам отображаются на момент поставки продукции.

Прогнозный баланс характеризует финансовое положение предприятия на конец рассчитываемого периода времени и отражает ресурсы предприятия в единой денежной оценке по их составу и направлениям использования, с одной стороны (актив), и по источникам их финансирования — с другой (пассив). При составлении прогноза баланса учитываются приобретения основных фондов, изменения стоимости материальных запасов, вызванные, например, ростом объема продаж и др. В разделе «Пассивы» отмечаются планируемые займы, выпуск акций и т. д.

В прогнозе движения денежных средств содержится информация, дополняющая данные прогнозного баланса и прогноза прибылей и убытков в части определения притока денежных средств, необходимых для выполнения запланированного объема финансово-хозяйственных операций. Все поступления и платежи учиты-

ваются в периоды времени, соответствующие фактическим датам осуществления их платежей, с учетом времени задержки оплаты реализованной продукции (услуги), времени задержки платежей и поставки материалов и комплектующих изделий, условий реализации продукции (в кредит, с авансовыми платежами), а также условий формирования производственных запасов.

В прогноз движения денежных средств не включается амортизация, хотя амортизационные отчисления относятся к разряду калькуляционных издержек, но они не представляют собой денежное обязательство. В действительности начисленная сумма амортизации остается на счете предприятия, пополняя остаток ликвидных средств. Все значения в прогнозе отражаются с учетом НДС, платежи по продажам и прямым издержкам отображаются на момент фактического совершения платежей.

Соответственно трем важнейшим сферам деятельности предприятия — операционной (или производственной), инвестиционной и финансовой — прогноз движения денежных средств состоит из трех разделов:

- 1) кеш-фло от текущей основной (производственной) деятельности;
- 2) кеш-фло от инвестиционной деятельности;
- 3) кеш-фло от финансовой деятельности.

Главным источником денежных средств от основной деятельности предприятия являются денежные средства, полученные от покупателей и заказчиков. Используются денежные средства на закупку и размещение товарно-материальных запасов, производство, реализацию готовой продукции, выплату денег поставщикам, выплату заработной платы и уплату налогов, штрафов и т. д. Производственная деятельность, как правило, является основным источником прибыли предприятия, а положительные потоки денежных средств, возникающие в результате этой деятельности, могут использоваться для расширения производства, выплаты дивидендов или возвращения банковского кредита, т. е. в остальных двух сферах.

В сфере *инвестиционной деятельности* сосредоточены денежные потоки от приобретения и продажи основных средств, нематериальных активов, ценных бумаг и других долгосрочных финансовых вложений, поступления и уплаты процентов по займам, повторной реализации собственных акций и т. п.

Для действующего предприятия следует учитывать, что получаемые денежные потоки являются результатом функционирования не только вновь приобретаемых активов, но и всех ранее вложенных инвестиционных ресурсов, величина которых принимается равной балансовой стоимости имеющихся в собственности предприятия активов на дату начала проекта. В модели денежных потоков это отражается как условное приобретение соответствующих средств.

Затраты на приобретение активов в будущие периоды деятельности должны быть указаны с учетом инфляции на основные фонды.

В качестве поступлений от *финансовой деятельности* учитываются вклады владельцев предприятия, акционерный капитал, долгосрочные и краткосрочные займы, проценты по вкладам, положительные курсовые разницы, в качестве выплат — погашение займов, дивиденды и т. д. Финансовая деятельность на предприятии ведется с целью увеличения его денежных средств и служит для финансового обеспечения производственно-хозяйственной деятельности.

Сумма кеш-фло (кеш-баланс) каждого из разделов «Прогноза движения денежных средств» будет составлять остаток ликвидных средств в соответствующий период. При этом кеш-баланс на конец расчетного периода будет равен сумме ликвидных средств текущего периода времени.

Остаток денежных средств на счете (баланс наличности) используется предприятием для выплат, обеспечения производственной деятельности последующих периодов, инвестиций, погашения займов, выплаты налогов и личного потребления.

Следует отметить, что баланс наличности на конец периода не должен быть отрицательным в любой период осуществления проекта, так как отрицательное значение показывает дефицит бюджета проекта или, иными словами, недостаточность денежных средств на счетах и в кассе предприятия.

Следовательно, главная задача прогноза потока наличных средств — проверить синхронность поступления и расходования денежных средств, а значит, проверить будущую ликвидность предприятия.

Прогноз движения денежных средств является основным документом, предназначенным для определения потребности в капитале, выработки стратегии финансирования предприятия, а также оценки эффективности его использования.

В случае, если предприятие осуществляет расчеты не только в рублях, но и в иностранной валюте, финансово-экономические показатели должны рассчитываться отдельно в рублях и в иностранной валюте. Приводятся также суммарные оценки в рублях, при этом следует учитывать прогноз обменных курсов валют.

Таким образом, в бизнес-плане представляются три прогноза денежных потоков: прогноз для финансовых операций, совершаемых в иностранной валюте, в рублях, и суммарный прогноз всех финансовых операций в рублях.

В бизнес-плане графическим или аналитическим путем определяется *критический объем продаж (точка безубыточности или порог рентабельности) и запас финансовой прочности предприятия.*

Критический объем продаж (V_{np}) может быть рассчитан по следующей формуле:

$$V_{np} = \frac{C_{пост}}{1 - U_{пер}},$$

где $C_{пост}$ — условно-постоянные расходы;

$U_{пер}$ — удельный вес условно-переменных расходов в объеме продаж, доли единицы.

Запас финансовой прочности определяется как разность между планируемым размером выручки и критическим объемом продаж и отражает размер, до которого можно снижать объем производства или цену продукции, с тем чтобы производство не оказалось убыточным. Расчет обычно иллюстрируется построением графика безубыточности. Для построения графика безубыточности составляют уравнение следующего вида:

$$V = Ц \times X,$$

где V — выручка от реализации продукции, руб.;

$Ц$ — цена единицы продукции без НДС, руб.

А также:

$$C = C_{\text{уст}} + C_{\text{пер}} \times X,$$

где C — полная себестоимость продукции, руб.;

X — планируемый объем реализации продукции, шт.;

$C_{\text{уст}}$ — сумма условно- постоянных затрат, руб.;

$C_{\text{пер}}$ — сумма условно-переменных затрат на единицу продукции, руб.

Следует подчеркнуть, что, если предприятие планирует выпускать несколько видов продукции, результаты расчетов будут справедливы лишь для плановой структуры продаж. При изменении структуры расчеты необходимо корректировать.

На предприятии также определяется *маржинальный доход* — разница между выручкой от реализации и переменными затратами. Он позволяет определить долю каждого изделия в формировании прибыли предприятия.

Таким образом, в данном разделе бизнес-плана необходимо представить комплект планово-отчетных документов, а также провести анализ основных финансовых показателей, характеризующих эффективность производственно-хозяйственной деятельности фирмы.

Основные моменты раздела:

- 1) финансовая отчетность предприятия (оперативный план или отчет, план или отчет доходов и расходов, план или отчет движения денежных средств, балансовый отчет или план);
- 2) средства, которыми располагает предприятие;
- 3) потенциальные источники финансирования предполагаемого бизнеса и сферы вложения предоставленных средств;
- 4) используемые источники финансирования предполагаемого бизнеса;
- 5) анализ финансово-экономического состояния предприятия;
- 6) инфляционно-корректирующая переоценка;
- 7) структура активов и пассивов, их динамика по годам;
- 8) анализ имущественного положения;
- 9) финансовая устойчивость;
- 10) анализ оборачиваемости средств предприятия;
- 11) рентабельность капитала и продаж;
- 12) эффект финансового рычага;

- 13) эффект производственного рычага;
- 14) определение формы экономического роста предприятия;
- 15) горизонтальный анализ финансовых и экономических показателей;
- 16) общий коэффициент покрытия;
- 17) состояние оборотных средств;
- 18) состояние основных средств;
- 19) степень финансовой независимости предприятия;
- 20) доходность (рентабельность) капитала;
- 21) оценка текущего и перспективного экономического роста;
- 22) оценка вероятности потенциального банкротства;
- 23) подготовка плановых документов;
- 24) прогноз прибылей и убытков, а также движения денежных средств;
- 25) оценка синхронности поступления и расходования денежных средств;
- 26) существующая потребность в привлеченных средствах;
- 27) имущество, предоставляемое под обеспечение кредита, или другие гарантии для кредиторов и инвесторов;
- 28) сроки кредитования и условия погашения кредита;
- 29) гарантируемый для инвестора доход на вложенный капитал;
- 30) сумма прогнозной чистой прибыли по годам;
- 31) критический объем продаж (точка безубыточности или порог рентабельности);
- 32) прогноз запаса финансовой прочности проекта.

Содержание

ЛЕКЦИЯ № 1. Содержание и организация	
бизнес-планирования на предприятии	3
1. Теоретические основы бизнеса	3
2. Сущность и значение бизнес-планирования в управлении предприятием	9
3. Организация процесса бизнес-планирования на предприятии	11
4. Роль, практика и неиспользуемые возможности бизнес-планирования в РФ	15
ЛЕКЦИЯ № 2. Бизнес-план организации	19
1. Понятие, цель, задачи и особенности составления бизнес-плана	19
2. Отличие бизнес-плана от других плановых документов	24
ЛЕКЦИЯ № 3. Структура и содержание разделов	
бизнес-плана	27
1. Общая структура бизнес-плана	27
2. Титульный лист, оглавление, меморандум конфиденциальности, резюме бизнес-плана	27
3. История бизнеса организации (описание отрасли)	29
4. Характеристика объекта бизнеса организации	30
5. Анализ бизнес-среды организации	31
6. План маркетинга	34
7. Производственный план	36
8. Организационный план	37
9. Финансовый план	38
10. Оценка и страхование риска	38
ЛЕКЦИЯ № 4. Общие рекомендации	
по составлению бизнес-плана	44
1. Краткая методика составления бизнес-плана	44

2. Рекомендации по применению компьютерных технологий в бизнес-планировании	51
---	----

ЛЕКЦИЯ № 5. Частные рекомендации

к методике составления отдельных разделов бизнес-плана	59
1. Рекомендации по составлению резюме бизнес-плана	59
2. История бизнеса организации (ситуация в настоящее время и краткая информация о предприятии)	62
3. Описание характера бизнеса	67
4. Исследование и анализ рынка (анализ бизнес-среды организации)	72
5. Разработка маркетинг-плана	95
6. Составление плана производства	108
7. Составление организационного плана	123
8. Составление финансового плана	132

Бекетова О. Н., Найденов В. И.

**БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ
КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ**

Заведующая редакцией: *Хаймульдинова Д. И.*

Выпускающий редактор: *Анохина Я. С.*

Корректор: *Серикова Г. А.*

Формат: 84 × 108/32

Гарнитура: «Ньютон»