

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ

шпаргалка

СОДЕРЖАНИЕ

1. Понятие бизнеса, его участники	1аб	44. Составление плана производства	44аб
2. Бизнес как система	2аб	45. Производственная программа предприятия	45аб
3. Современный бизнес	3аб	46. Показатели деятельности предприятия	46аб
4. КСущность и значение бизнес-планирования	4аб	47. Производственная мощность предприятия	47аб
5. Организация процесса бизнес-планирования	5аб	48. Освоение проектных мощностей	48аб
6. Презентация бизнес-плана. История бизнеса организации	6аб	49. Оборотные средства	49аб
7. Аудит бизнес-плана	7аб	50. Организация структуры предприятия	50аб
8. Роль, практика и неиспользуемые возможности бизнес-планирования в РФ	8аб	51. План социального развития	51аб
9. Цели бизнес-планирования, его особенности	9аб	52. Финансово-хозяйственная деятельность предприятия	52аб
10. Функции бизнес-планирования	10аб	53. Анализ финансово-экономического состоии предприятия	53аб
11. Особенности составления бизнес-плана	11аб	54. Анализ технико-экономических показателей	54аб
12. Отличие бизнес-плана от других плановых документов	12аб	55. Платежеспособность предприятия	55аб
13. Титульный лист, оглавление, меморандум конфиденциальности, резюме бизнес-плана	13аб	56. Индекс постоянного актива	56аб
14. Прогноз прибылей и убытков	14аб		
15. Характеристика объекта бизнеса организации	15аб		
16. Анализ бизнес-среды организации	16аб		
17. План маркетинга	17аб		
18. Производственный план. Эффект финансового рычага	18аб		
19. Организационный план	19аб		
20. Финансовый план. Общая структура бизнес-плана	20аб		
21. Оценка и страхование риска	21аб		
22. Краткая методика составления бизнес-плана	22аб		
23. Написание бизнес-плана	23аб		
24. Применение компьютерных технологий в бизнес-планировании	24аб		
25. Рекомендации по составлению резюме бизнес-плана	25аб		
26. История бизнеса организации	26аб		
27. Описание характера бизнеса	27аб		
28. Характеристика товара	28аб		
29. Исследование и анализ рынка	29аб		
30. Классификация рынков	30аб		
31. Сегментирование рынков	31аб		
32. Конъюктура рынка	32аб		
33. Отбор целевых рынков	33аб		
34. Качественные методы прогнозирования	34аб		
35. Коллективные экспертные оценки	35аб		
36. Количественные методы прогнозирования	36аб		
37. Метод корреляции трендов	37аб		
38. Нормативный метод	38аб		
39. Разработка маркетинг-плана	39аб		
40. Цели и стратегия маркетинга	40аб		
41. Схема распространения товара	41аб		
42. Стимулирование сбыта	42аб		
43. Реклама.			
Разработка бюджета мркетинга	43аб		

1а 1. Понятие бизнеса, его участники

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. В процессе своей деятельности они вступают в деловые взаимоотношения, а также в отношения с другими участниками бизнеса, образуя в

2а 2. Бизнес как система

Бизнес как система представляет собой явление, наделенное четырьмя свойствами — целостностью, 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

3а 3. Современный бизнес

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 высоко развитое 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 сожмется в единое целое, то это может вызвать кризис разрушительной силы, когда экономические потери превышают выгоды от предпринимательства.

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.

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 омола-

4а 4. Сущность и значение бизнес-планирования

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 собственном 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.

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.

Итак, принятие разного рода текущих решений, даже самых своевременных, не заменяет планирования, которое по сравнению с принятием решений предстает

26 его целостности. Однако в конфликтных ситуациях, которые выходят из-под разумного общественного контроля, возможны и известны полные исторического драматизма события, не только не укрепляющее, 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.

46 вляет 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.

16 итоге сферу предпринимательского бизнеса. Последняя включает три компонента: производство продукции, коммерцию (торговлю) и коммерческое посредничество;

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;

3) **работники, осуществляющие трудовую деятельность** по найму, на контрактной или иной основе, а также их профессиональные союзы. 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;

4) **государственные органы, учреждения и организации**, когда они выступают непосредственными участниками сделок.

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.

36 живаается, 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.

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

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.

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.

5а**5. Организация процесса бизнес-планирования**

Для успешной организации бизнес-планирования в коммерческой организации необходимо наличие четырех обязательных условий (компонентов).

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.

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;
- 2) учетная информация;
- 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.

В-третьих, процесс бизнес-планирования всегда реализуется через соответствующие организационную структуру и систему управления, составляющие организационный блок процесса.

В-четвертых, в процессе финансового планирования и контроля происходит регистрация и обработка больших массивов информации.

6а**6. Презентация бизнес-плана. История бизнеса организации**

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 инвестиции — 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. Начало переговоров с инвесторами предшествует этапу аудита бизнес-плана.

7а**7. Аудит 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. Обязательно определяется соотношение «заемный капитал — собственный капитал»;
- 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.

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;

8а**8. 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. 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.

Как уже отмечалось, бизнес-планирование организует и координирует менеджмент предприятия, обеспечивает разработку программы действий от начала до ее завершения. 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.

66 **История бизнеса организации.** Данный раздел содержит основные сведения о предприятии и сфере его деятельности. Здесь находят отражение главные события, повлиявшие на появление идеи 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.

86 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.

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.

Таким образом, бизнес-план совместно с моделью становится инструментом прогноза результатов деятельности предприятия и управления.

56 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.

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.

76 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.

9а 9. Цели бизнес-планирования, его особенности

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 самообразования.

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;

10а 10. Функции бизнес-планирования

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. 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.

Четвертая функция позволяет привлечь к реализации планов компании потенциальных партнеров, которые пожелают вложить в производство собственный капитал или имеющуюся у них технологию.

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 круп-

11а 11. Вопрос особенности составления бизнес-плана

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).

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.

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

12а 12. 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.

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;

106 ной 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 бегло 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.

126 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.

Инвестиционный проект целесообразно рассматривать во втором смысле. Бизнес-план организации иногда выступает по отношению к инвестиционному проекту как документ, представляющий 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 прединвестиционной фазе делового планирования. Может также существовать бизнес-план организации, включающий планируемые результаты инвестиционного проекта, например, если инвестиционный проект реализуется на действующем предприятии. 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.

96 2) повышение статуса предпринимателя — развитие и укрепление экономического потенциала предпринимателя. Это служит условием и залогом возможности успешного проведения 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.

Основа 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 достигнутию намеченных целей;
- 5) просчитать риски и предусмотреть трудности, которые могут помешать выполнению бизнес-плана.

116 акционерной собственности. Этот план используется при обосновании мероприятий по совершенствованию и развитию организационно-производственной структуры фирмы, в частности для обоснования уровня централизации управления и ответственности сотрудников.

Существуют определенные особенности при разработке бизнес-планов для различных организаций, как, например, для одноточечной и многоточечной организации. 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.

13а 13. 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**.

Также титульный лист может содержать требование о возврате автору бизнес-плана.

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.

14а 14. Прогноз прибылей и убытков.

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 стоимости 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 учитываются в периоды времени, соответствующие фактическим датам осуществления их платежей,

15а 15. 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.

16а 16. 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. **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.

Методы расчета емкости рынка для различных товаров различаются. При определении емкости рынка потребительских товаров анализируются факторы, формирующие спрос потребителей.

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;

146 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.

- 3) эксперимент;
- 4) моделирование.

В практике анализа конъюнктуры наблюдение дает более объективные и достоверные оценки, чем другие методы сбора информации.

Эксперимент представляет собой исследование влияния одного фактора на другой в реальной обстановке.

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. 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;
- 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.

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.

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

Помимо выделения главной цели (целей) бизнес-плана, указывается, для кого он предназначен.

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.

156 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.

17a

17. 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.

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

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 соответ-

18a

18. Производственный план.

Эффект финансового рычага.

Этот раздел бизнес-плана готовится только той фирмой, которая занимается или будет заниматься производством. Для непроизводственных 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 произвести 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.

Эффект финансового рычага — приращение рентабельности собственных средств, получаемое благодаря платному кредиту.

Чистая рентабельность собственных средств (РСС) может быть определена как отношение чистой прибы-

19a

19. 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;

20a

20. Финансовый план,
общая структура бизнес-плана

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 заимодавец — 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.

186 ли (ЧП) к собственным средствам (СС):

$$PCC = \frac{ЧП}{СС}$$

Эта же величина PCC может быть представлена в виде суммы:

$$PCC = PC + \text{ЭФР}$$

где PC — 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):

$$\text{ЭФР} = \text{Пл} \cdot \text{Д}$$

При этом плечо финансового рычага будет находиться как отношение заемного капитала (ЗК) фирмы к собственному капиталу (СК):

$$\text{Пл} = \frac{\text{ЗК}}{\text{СК}}$$

а дифференциал как:

$$\text{Д} = (\text{PC} - \text{СРСП}) \cdot \text{г} \cdot (1 - \text{НП}),$$

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.

206 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.

176 ствующем 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.

196 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.

21а 21. Оценка и страхование риска

Виды 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;
- 2) **политический риск;**
- 3) **производственный риск.** 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;
- 4) **финансовый риск,** обусловленный структурой источников средств. Суть финансового риска и его значимость 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. Риск изменения процентных ставок должен учитываться в долгосрочном и краткосрочном аспектах, с дифференциацией по видам активов, обязательств, инструментов;

22а 22. Краткая методика составления бизнес-плана

Методика составления бизнес-плана.

1. **Определение источников нужной информации.**
2. **Определение целей его разработки.** 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 разбираться 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 рискованные, 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

23а 23. Написание бизнес-плана

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. Затем идет введение, в котором указаны задача составления бизнес-плана и круг лиц, которым он адресован.

Объем резюме не должен превышать нескольких страниц. Составители плана должны кратко и четко сформулировать основные цели проекта, а также его конкретные задачи.

В рамках данного раздела необходимо подробно описать предлагаемые товары и услуги. Особо следует подчеркнуть разницу между тем, что представлено на рынке в настоящее время, и тем, что собирается в будущем предложить фирма.

Цель раздела, посвященного анализу рынка и сбыта, — предоставить 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.

В разделе бизнес-плана, посвященном маркетингу, освещаются способы достижения намечаемых объемов продаж и доведения выпускаемой продукции до потребителя.

Раздел «План производства» включается в бизнес-план только теми предпринимателями, которые собираются заниматься производством товаров. Главная

24а 24. Рекомендации по применению компьютерных технологий в бизнес-планировании

В настоящее время существует весьма широкий спектр специализированных программных продуктов. Наиболее часто в нашей стране применяются пакеты прикладных программ COMFAR и PROPSPIN, пакет «Альт-Инвест» и пакет «Project Expert». 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.

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.

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).

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.

226 через систему долговых расписок, приобретенные акции и других ценных бумаг фирмы, нуждающейся в финансировании. Цель деятельности венчурного капитала — вложение средств в рискованное предприятие 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.

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

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 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.

216 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,** 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.** Вероятность недостаточности прибыли по проекту для расчетов с инвесторами;

10) **валютный риск;**

11) **транзакционный риск;**

12) **актуарный риск,** покрываемый страховой организацией в обмен на уплату премии.

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.

236 задача здесь — убедить потенциальных партнеров, что фирма будет в состоянии производить необходимое количество товара требуемого качества в нужные сроки.

В разделе, посвященном риску, освещаются проблемы, которые могут возникнуть у фирмы в процессе реализации проекта, и основные методы защиты от потенциальных трудностей.

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.

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.

Помимо указанных разделов бизнес-плана, целесообразно также включить в него организационный план, содержащий краткую характеристику организационной структуры компании.

В конце бизнес-плана приводится фактографическая информация.

25а 25. 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.

Из миссии вытекают направленность и области деятельности фирмы.

Границами областей деятельности могут быть производимые товары, существующие рынки или сегменты рынков, технологические возможности фирмы. 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 только 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 про-

26а 26. История бизнеса организации

Начинать данный раздел необходимо с освещения основных сведений, касающихся непосредственно вашего предприятия.

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

В разделе описываются положительные и отрицательные стороны местонахождения предприятия.

Особое место в данном разделе бизнес-плана должно быть отведено характеристике отрасли.

Эффективным инструментом для проведения анализа предприятия по отношению к внешней среде служит SWOT-анализ. 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.

27а 27. 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 продуктов. 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, запомнилось 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 (промы-

28а 28. Характеристика товара

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.

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.

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.

266 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.

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.

Конкурентная стратегия организации нацелена на достижение конкурентных преимуществ.

После формирования общей стратегии развития предприятия приступают к определению деловой стратегии.

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.

286 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 инвесторов в большей степени будет интересовать именно финансовая сторона вопроса.

256 дукции 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.

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.

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 образом, 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.

276 шленные 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.

29а 29. Исследование и анализ рынка

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 удержать 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

30а 30. Классификация рынков

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**.

- По сфере общественного производства:
 - рынок товаров материального производства (сырья, продовольствия, машин, оборудования);
 - рынок товаров духовного производства (достижений науки, технологий, произведений искусства, книг).
- По характеру конечного использования:
 - рынок товаров производственного назначения;
 - рынок товаров потребительского назначения.
- По сроку использования:
 - рынок товаров долговременного пользования;
 - рынок товаров краткосрочного пользования;
 - рынок товаров одноразового пользования.
- По территориальному охвату:
 - мировой;
 - внутренний;
 - региональный.
- По соотношению продавцов и покупателей:
 - 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);
 - рынок монополистической конкуренции. Состоит из множества покупателей и продавцов, совершающих сделки не по единой рыночной цене, а в широком диапазоне цен. Наличие последнего

31а 31. Сегментирование рынков

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:

- наилучшее удовлетворение нужд и потребностей людей, подгонка товара под предпочтения покупателя;
- повышение конкурентоспособности как товара, так и производителя, усиление конкурентных преимуществ;
- уклонение от конкурентной борьбы путем перехода в неосвоенный сегмент рынка;
- 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.

32а 32. Конъюнктура рынка

Конъюнктура рынка — это состояние рынка, характеризующее соотношение между спросом и предложением товаров.

Спрос представляет собой платежеспособную потребность. Он изучается на различных уровнях.

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.

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 непосред-

306 объясняется способностью продавцов предложить разные варианты товаров, отличающихся друг от друга качеством, свойствами, внешним оформлением;

- 3) олигополистический рынок характеризуется многочисленностью продавцов, всеобщей взаимозависимостью производителей, а также способностью отдельного предприятия предсказать 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 называется монопсонией. 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.

326 ственно увязывать с ценовыми изменениями в товаре.

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 идеале в бизнес-плане можно построить математическую зависимость возможного объема спроса от уровня цен.

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.

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**.

Затем определяем **степень удовлетворения спроса**.

296 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 намечаются 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.

316 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.

33a**33. Отбор целевых рынков**

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, скольким обязательными потенциальным потребителям, какова площадь сегмента и т. д.;
- 2) доступность сегмента;
- 3) информационная насыщенность сегмента;
- 4) существенность сегмента;
- 5) прибыльность, доходность сегмента;
- 6) защищенность от конкуренции.

Для оптимизации числа возможных целевых рынков можно использовать концентрированный и дисперсный методы.

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.

34a

пективе социально-экономического развития фирмы.

34. Качественные методы прогнозирования

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

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

35a

стический и средний, т. е. наиболее вероятный, ожидаемый.

36a

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.

346 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, пессими-

336 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. Период прогноза продаж должен быть **у в я з а н** с общим плановым периодом. В бизнес-плане обязательным является представление основных показателей в прогнозных ценах.

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. При разработке бизнес-плана важнейшим направлением является прогнозирование развития рынка, его динамики, структуры, конъюнктуры, возможностей рынка воспроизводить предложение и спрос.

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 перс-

366 36. Количественные методы прогнозирования

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

356 35. Коллективные экспертные оценки

Коллективные экспертные оценки включают:

- 1) опрос экспертов;
- 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. 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. Метод основан на принципе систематического отчуждения от исходной проблемы. Отчуждение достигается путем использования аналогии: фантастической, личной, прямой, образной

37а 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.

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.

38а 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.

39а где $CН$ — спрос населения;
 N — норма накопления изделий, кг;
 $Cр$ — 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 $П_0$ по формуле:

$$П_0 = \frac{(ОП + 4ВП + ПП)}{6}$$

Стандартное отклонение CO определяется по формуле:

$$CO = \frac{(ОП - ПП)}{6}$$

40а 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.

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:

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

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:

$$CH = N - Cp,$$

В прогнозировании методы экстраполяционных трендов дополняются методами корреляции трендов, в рамках которых исследуется 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.

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 влияния 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

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.

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

- 1) принципе понимания потребителя, основанном на учете потребностей и динамики рыночной конъюнктуры;
- 2) принципе борьбы за потребителя (клиента);
- 3) принципе максимального приспособления производства к требованиям рынка.

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;
- 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. В нем целесообразно изложить на нескольких страницах

41а Кроме того, в данном разделе можно предложить и обосновать какие-либо из нижеисследующих 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 единичных и гибких цен;
- 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;
- 5) концепция «цена — качество».

При выходе на рынок фирме-производителю часто целесообразно применять тактику ценового лидерства.

Еще один метод, применяемый при желании увеличить объем реализации продукции, — установление скидок на массовые закупки.

42а Существуют два основных типа каналов товародвижения:

- 1) прямые каналы, связанные с перемещением товаров от производителя к потребителю без использования независимых посредников.
- 2) косвенные каналы товародвижения, связанные с перемещением товара сначала к посреднику, а затем к потребителю.

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.
2. Коммерческие оптовые организации покупают продукцию для перепродажи.
3. Агенты и брокеры выполняют оптовые функции, но не берут право собственности на товары.

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.

43а скую последовательность;

- 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;
- 2) частоты использования отдельных деталей и узлов;
- 3) отлаженности механизма снабжения гарантийных мастерских необходимым числом запчастей.

44а 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.

426**42. Стимулирование сбыта**

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 участниками каналов сбыта, включают обеспечение наиболее благоприятных условий сбыта, увеличение энтузиазма дилеров и т. д.;
- 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 хронологиче-

446**44. 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,

416**41. Схема распространения товаров**

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.

При выборе каналов товародвижения необходимо учесть ряд основных факторов.

1. Потребители:
 - 1) характеристики: количество, потребности, размер средней покупки;
 - 2) сегменты: размер, поведение в отношении покупок.
2. Компания:
 - 1) цели: контроль, сбыт, прибыль, время;
 - 2) ресурсы: гибкость, уровень, потребности в сервисе.
3. Товар или услуга:
 - 1) стоимость: цена за единицу;
 - 2) сложность: техническая сторона;
 - 3) 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) юридические аспекты: соответствующие законы и законопроекты.

436**43. Реклама**

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.

Разработанный план рекламы должен содержать следующую информацию:

- 1) установленные цели;
 - 2) установленную ответственность;
 - 3) детальный бюджет рекламы;
 - 4) разработанные рекламные темы, общие для всей организации;
 - 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. Задачами службы «Public relations» являются:
- 1) систематическое создание благоприятного отношения к фирме широких масс населения;
 - 2) осуществление торговой презентации;
 - 3) проведение институциональной рекламы;
 - 4) оказание консультационных услуг с выдачей предложений руководству по вопросам общественного

45а 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.

46а 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.

Товарной продукцией предприятия является продукция, произведенная в отчетном периоде и реализованная или предназначенная к реализации.

Валовой называется вся продукция, произведенная предприятием за отчетный период, независимо от степени ее готовности и назначения к использованию.

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 ч утра 1-го числа месяца, следующего за отчетным периодом.

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.

47а пользуется на многих предприятиях как утверждаемый плановый показатель в общем объеме производства.

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:

$$N_{\text{реал}} = Q_{\text{продаж}} \times Ц;$$

- 3) планируют объем товарной продукции:

$$N_{\text{тов}} = N_{\text{реал}} - (O_n - O_k);$$

- 4) определяют величину валовой продукции:

$$N_{\text{вал}} = N_{\text{тов}} + (H_k - H_n);$$

- 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.

48а 7) уровень организации производства и труда;

- 8) фонд времени работы оборудования;
- 9) качество сырья и ритмичность поставок.

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.

Для расчета производственной мощности применяются два метода:

- 1) по производительности оборудования;
- 2) 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.

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

466 46. Показатели деятельности предприятия

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.

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, ис-

486

456 45. Производственная программа

Производственная программа 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.

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

К основным стоимостным показателям выпуска продукции на предприятии относятся валовой оборот, внутризаводской 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, обслуживающих цехов.

Внутризаводской оборот — сумма стоимости продукции собственного производства, потребленного внутри предприятия на производственные нужды.

Товарная, валовая, реализованная продукция определяется по заводскому методу, т. е. из стоимости планируемых к производству готовых изделий и полуфабрикатов исключается стоимость той части

476 47. Производственная мощность предприятия

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.

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;

49а 48. Освоение проектных мощностей

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.

50а**49. Оборотные средства**

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;**
- 2) **по статьям затрат.**

51а**50. Организация структуры предприятия**

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

При описании организационной структуры необходимо четко показать, какова структура управления фирмой.

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.

В бизнес-плане также отмечается размер заработной платы и дополнительных вознаграждений ключе-

52а**51. План социального развития**

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 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.

2. Улучшение условий труда и охраны здоровья работников предприятия. В этом разделе особое внимание уделяется мероприятиям по совершенствованию производственной среды.

506 Основные затраты связаны непосредственно с производством продукции, а накладные — с обслуживанием и управлением подразделениями или производством в целом.

Затраты на предприятии делятся также на постоянные и переменные.

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.

496 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.

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

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.

526 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 уровня оплаты труда внутри категорий работников в зависимости от уровня сложности и конечных результатов труда.

4. Воспитание личности, повышение трудовой и общественной активности работников и расширение их участия в управлении производством. 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.

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.

516 вого управленческого персонала. Для руководителя предприятия указывается его доля в уставном капитале.

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

В бизнес-плане указываются данные о необходимой численности и структуре кадров исходя из потребностей производства.

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 комплектованию кадров необходимой квалификации.

Отдельно описывается кадровая политика фирмы. Оценивается проектируемая система отбора кадров при приеме на работу.

Для вновь создаваемых предприятий, а также при осуществлении масштабных предпринимательских проектов и мероприятий на действующем предприятии приводится календарный план (деловое расписание).

53a

52. Финансово-хозяйственная деятельность предприятия

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.

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.

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.

54a

53. Анализ финансово-экономического состояния предприятия

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.

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.

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.

Метод пересчета статей. Суть метода — переоценка всех статей исходя из их текущей стоимости. В качестве текущей стоимости используется стоимость воспроизводства, цена возможной реализации

55a

54. Анализ технико-экономических показателей

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.

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.

56a

55. Платежеспособность предприятия

Платежеспособность — это готовность предприятия погасить долги в случае одновременного предъявления требования о платежах со стороны всех кредиторов предприятия.

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.

Числитель данного показателя должен значительно превышать знаменатель. Соответственно уровень показателя должен быть значительно выше единицы.

В финансовой теории существуют примерные нормативы для этого показателя, который называется **общим коэффициентом покрытия**.

В настоящее время в условиях нестабильности в экономике его минимальная величина оценивается выше — 3—4. Он должен оцениваться для каждого конкретного предприятия по его балансовым данным.

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;

546 (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. 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 интересовать 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.

566 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. Уровень показателя оценивается прежде всего в зависимости от состояния материальных запасов.

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 материалоемких.

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.

536 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.

556 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.

Бекетова О. Н., Найденов В. И.

БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ

шпаргалка

Завредакцией: ***Хаймульдинова Д. И.***
Корректор: ***Серикова Г. А.***

Формат: 84 x108/32

Гарнитура: «Ньютон»